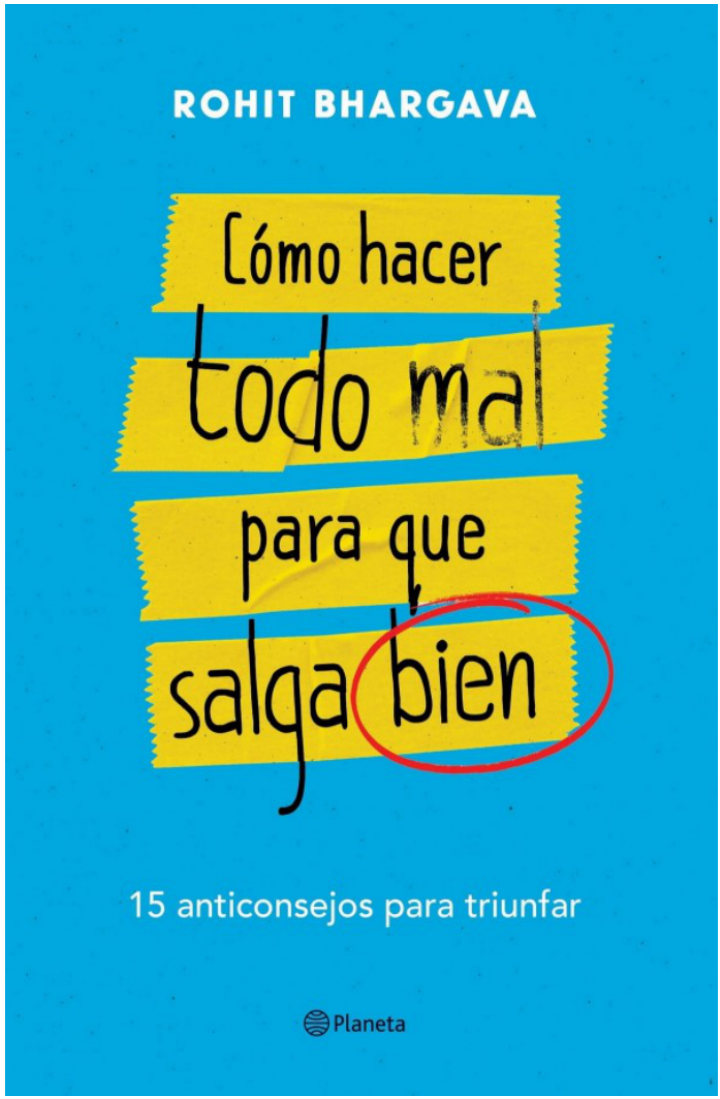
ROHIT BHARGAVA
Cómo hacer
todo mal
para que
salga bien
15 anticonsejos para triunfar
Planeta

ROHIT BHARGAVA

Cómo hacer todo mal para que salga bien

Planeta

ÍNDICE

LEE ESTO PRIMERO
¿Este libro es para ti?

INTRODUCCIÓN
¿Por qué comer con la mano izquierda?

CAPÍTULO 1
El principio de la granada

1. PIENSA MEJOR

CAPÍTULO 2
Olvida las cosas

CAPÍTULO 3
Comienza a fumar

CAPÍTULO 4
Reinventa tus listas de reproducción

CAPÍTULO 5
Aprende a colgarte de un trapecio

2. TRABAJA MEJOR

CAPÍTULO 6
Ignora tu trabajo

CAPÍTULO 7
Nunca sirvas pan tostado quemado

CAPÍTULO 8
Sé un travesti

CAPÍTULO 9
Posterga más

3. COMUNÍCATE MEJOR

CAPÍTULO 10
Haz llorar a otros

CAPÍTULO 11
Interrumpe con frecuencia

CAPÍTULO 12
Nunca comas coliflor

CAPÍTULO 13
Escribe en las paredes con un marcador

4. CONÉCTATE MEJOR

CAPÍTULO 14
Deja tus juguetes regados

CAPÍTULO 15
Rasga tus jeans

CAPÍTULO 16
Ayuda a otros a robar

CAPÍTULO 17
Por qué la mayoría de los buenos consejos son inútiles

EPÍLOGO
Por qué me tomó cuatro años escribir este libro

APÉNDICE
Recursos

¿QUÉ SIGUE?
Cómo seguir siendo curioso

UN ÚLTIMO GOLPE DE REALIDAD
¿Es serio este libro?

LIBROS CITADOS

TRES RAZONES PARA COMPARTIR ESTE LIBRO

AGRADECIMIENTOS

NOTAS FINALES

Acerca del autor

Créditos

Para Rohan y Jaiden,
quienes, espero, aprenderán las lecciones
de este libro mucho antes de necesitarlas.

PRIMEROS ELOGIOS PARA
CÓMO HACER TODO MAL PARA QUE SALGA BIEN

«Si el humor es contagioso, el nuevo libro de Rohit es, en verdad, adictivo. Divertido, perspicaz y absolutamente inesperado, *Cómo hacer todo mal para que salga bien* es el 'libro de negocios' más entretenido que he leído este año. Léelo y aprende por qué hacer las cosas mal podría ser la mejor forma de estar en lo correcto».

—DAN ROAM, AUTOR DE *DRAW TO WIN*

«Este libro, lleno de atractivas historias y reflexiones inesperadas, expone cómo la mayoría de los libros de autoayuda que dan orientación profesional son un cliché. El libro de Bhargava es un placer poco común, con un punto de vista revelador que probablemente no has leído con anterioridad. Me encantó este libro».

—NANCY DUARTE, DIRECTORA EJECUTIVA
DE DUARTE, INC.,
Y AUTORA *BESTSELLER*

«Lo opuesto a prácticamente cualquier libro de orientación profesional que alguna vez haya leído: haz llorar a las personas; ignora tu trabajo, comienza a fumar. Cada sugerencia parecía inverosímil... hasta que lo leí. Ahora recomiendo este libro a todos mis empleados, becarios, proveedores, y a cualquier persona que conozca a quien pueda serle útil un golpe de honestidad brutal en su camino hacia una vida más exitosa».

—BEN TUBUO, VICEPRESIDENTE DE SUPPLIER
DIVERSITY-WALT DISNEY COMPANY

«La mayoría de los libros de orientación profesional son aburridos, inútiles o están todavía atrapados en los años noventa. Este no es el caso: Rohit Bhargava escribió una guía de carrera ilógica, inteligente y entretenida, que resulta relevante y necesaria para nuestros tiempos».

—DORIE CLARK, AUTORA DE
REINVENTING YOU Y *STAND OUT,*

Y PROFESORA ADJUNTA EN LA ESCUELA DE NEGOCIOS
DE FUQUA DE LA UNIVERSIDAD DUKE

«Después de varios años de estudiar a las personas y las decisiones que toman, recibo cualquier consejo de autoayuda con un sano escepticismo. Con este libro fue diferente: las historias me engancharon desde el principio. Lo que me sorprendió todavía más fue que, a pesar del tono no científico del libro, cada uno de los secretos estaba firmemente enraizado en los principios de la ciencia del comportamiento. En otras palabras: funcionan. Compra este libro para cualquier persona a la que te gustaría ver tomando mejores decisiones».

—FRANCESCA GINO, AUTORA DE *SIDETRACKED* Y
PROFESORA FAMILIAR DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
EN LA ESCUELA DE NEGOCIOS DE HARVARD

«¿Alguna vez te has preguntado qué se requiere para construir una red increíble? Este libro va más allá del bombo publicitario porque brinda una guía única y factible sobre cómo rodearte de personas asombrosas, conectarte con ellas de una forma auténtica y construir la red con la que siempre has soñado».

—CLARA SHIH, FUNDADORA Y DIRECTORA EJECUTIVA DE HEARSAY SYSTEMS,
MIEMBRO DE LA JUNTA DIRECTIVA DE STARBUCKS.

«*Cómo hacer todo mal para que salga bien* es un libro maravillosamente accesible, lleno de pequeñas cosas no evidentes que cualquiera puede poner en práctica. Aunque pueden aplicarse a cualquier ámbito y edad, los consejos de Rohit son especialmente buenos para los *millenials* desencantados del mundo, quienes están hartos de consejos bienintencionados. Es una abundante colección de contenido totalmente digerible, que resalta cómo los pequeños cambios pueden llevar a grandes transformaciones en la manera en que experimentamos la vida y el trabajo».

—GABRIELLA MIRABELLI, DIRECTORA EJECUTIVA
DE ANATOMY Y PRESENTADORA DEL PODCAST *UP NEXT*

«Ya sea que apenas estés empezando o estés cambiando de carrera, la hermosa lección de este atractivo libro es que las pequeñas decisiones deliberadas que tomas todos los días importan más de lo que piensas. Este pequeño y poderoso texto te ayudará a romper barreras, a destacar y a

obtener el éxito que mereces todos los días».

—GLORIA BELL, COFUNDADORA DE WOMEN IN TECH

«¿Dónde estaba este libro cuando comenzaba mi carrera? Habría reducido mi curva de aprendizaje en una década. Una lectura concisa y refrescante que debería ser obligatoria para quienes están entrando en el 'mundo real' y podrían necesitar que alguien les echara una mano, tal vez, incluso, una mano izquierda».

—SCOTT STRATTEN, PRESIDENTE DE
UNMARKETING, INC.;
AUTOR *BESTSELLER* DE CUATRO LIBROS;
JUGADOR ZURDO DE GOLF, BÉISBOL Y HOCKEY

«En este libro cautivador y de fácil lectura, Rohit muestra los secretos que cualquier persona puede utilizar para progresar y marcar una gran diferencia en su vida y su trabajo, ¡simplemente siendo un poco diferente del resto!».

—MELANIE NOTKIN, FUNDADORA Y AUTORA *BESTSELLER*
DE *SAVVY AUNTIE* Y *OTHERHOOD: MODERN WOMEN FINDING*
A NEW KIND OF HAPPINESS

«Si estás cansado de leer libros de autoayuda que tratan de enseñarte cómo tener éxito jugando el mismo juego que todos los demás, este libro te ofrece un enfoque distinto. Al igual que mis conversaciones en persona con Rohit frente a una taza de café, este libro te entretendrá e inspirará para buscar la alegría y el éxito en cada parte de tu vida, de una forma más deliberada, así como a encontrar también la satisfacción durante el viaje que haces para llegar ahí».

—MALLIKA CHOPRA, AUTORA DE *LIVING WITH INTENT*

«Si estás tratando de crear tu marca personal atractiva, este libro te ayudará a lo largo de ese viaje. Sorprendente, extravagante y, en ocasiones, escandalosa, se trata de la más divertida colección de consejos profesionales que alguna vez haya leído».

—PORTER GALE, AUTORA DE *YOUR NETWORK*
IS YOUR NET WORTH

«Las profesiones del siglo XXI requerirán velocidad, realizar múltiples tareas a la vez y tener creatividad. Si tuviera 20 años nuevamente, apostaría mi éxito a los consejos de alguien que ha pasado su vida observando las tendencias del futuro y generando ideas que distan de ser obvias. Esa persona es Rohit y ese libro es *Cómo hacer todo mal para que salga bien*».

—PAMELA SLIM, AUTORA DE *BODY OF WORK* Y *ESCAPE FROM CUBICLE NATION*

«¿Quieres conocer los cinco sencillos pasos que pueden cambiar tu vida? De hecho, no existen. Ser exitoso no es tan fácil como los artículos de ciberanzuelo lo hacen parecer. *Cómo hacer todo mal para que salga bien* ofrece mucho más que eso. Rohit da en el clavo al compartir la verdad que se encuentra detrás de aquello que realmente se requiere para hacer grandes cosas en el trabajo. ¿Estás cansado de curas milagrosas que hacen promesas exageradas y de consejos sobrepublicitados? Este libro es para ti».

—MITCH JOEL, PRESIDENTE DE MIRUM, AUTOR DE *SIX PIXELS OF SEPARATION* Y *CTRL ALT DELETE*

«Esta inteligente guía te ayudará a tomar mejores decisiones sobre tu futuro y a evitar los errores más comunes que cometen las personas cuando están iniciando su carrera».

—DAN SCHAWBEL, AUTOR DE *PROMOTE YOURSELF* Y *ME 2.0, BESTSELLER* EN LA LISTA DE *THE NEW YORK TIMES*

¿ESTE LIBRO ES PARA TI?

HABLEMOS DE TI. EN ESTE PRECISO INSTANTE ESTÁS forjando tu carrera o tal vez estás terminando la escuela... y estás rodeado de personas que te dan consejos bien intencionado: padres, profesores, maestros, mentores e, incluso, contactos aleatorios en redes sociales. Todos tienen una idea de cómo ayudarte a obtener lo que quieres, hacer lo que amas o impulsar tu carrera. Ya eres todo un maestro en el tema de resolver cosas y sabes que ver un video en YouTube es mucho más rápido que leer un libro. No te describes a ti mismo con palabras que caben en un menú desplegable ni en ningún tipo de recuadro. Eres muy escéptico cuando un libro (o cualquier persona) te ofrece los «secretos» para ser exitoso.

Entonces, ¿qué puede decirte un libro que no puedas obtener de un video o que no esté enterrado en alguno de los consejos no solicitados que aparecen en tu camino? ¿Por qué deberías leer *este* libro y cómo sabes que no será una pérdida de tiempo?

La respuesta se reduce a tres palabras: lo no obvio.

Este libro se escribió para compartir lo opuesto a lo que tus padres, maestros, profesores y jefes probablemente han estado diciéndote por años.

En las siguientes páginas, aprenderás por qué es bueno interrumpir a menudo, a ver el lado positivo de hacer llorar a las personas, por qué tiene un beneficio ser un travesti, por qué postergar más es la clave para el éxito, por qué deberías empezar a fumar y más consejos inesperados.

Supongo que las ideas contenidas en este libro (al igual que las palabras que utilizo para describirlas) confundirán a algunas personas y harán enojar a muchas otras; sin embargo, estoy apostando a que tú no eres uno de ellos.

De hecho, si has llegado hasta este punto, probablemente tú eres

precisamente la persona para quien está escrito este libro. O tal vez tienes curiosidad de saber por qué hay que comer con la mano izquierda.

Sea como sea, sigue leyendo para descubrirlo...

INTRODUCCIÓN

¿POR QUÉ COMER CON LA MANO IZQUIERDA?

ESTE NO ES UN LIBRO SOBRE ZURDOS. NO OBSTANTE, es curioso cuántas personas exitosas comparten esta característica. Ser zurdo puede ofrecer una ventaja perceptible en todo, desde el pensamiento creativo hasta diversos deportes, como el boxeo o el boliche.

Más de 25 % de los jugadores profesionales de beisbol batean o lanzan con la mano izquierda. Tres de los últimos cinco presidentes estadounidenses (George H. W. Bush, Bill Clinton y Barack Obama) son zurdos. Lady Gaga, Steve Jobs, Bill Gates, Mark Zuckerberg, Oprah Winfrey y Jennifer Lawrence son zurdos también.

A pesar de que constituyen alrededor de 10 % de la población mundial, los expertos sugieren que los zurdos se benefician de su particularidad tanto en términos de ser forzados a destacar a una edad temprana como en términos de pensar de manera diferente.

En los deportes, la ventaja es tan conocida que, cuando la leyenda dominante del tenis Rafael Nadal era más joven, su padre lo entrenó para que jugara con la izquierda, a pesar de ser diestro; para tener una ventaja sobre otros jugadores.

Si tú eres zurdo, probablemente en este momento ya te estás sintiendo bastante bien contigo mismo. Si no lo eres, no te preocupes. La verdad es que yo tampoco soy zurdo.

Un momento, ¿qué clase de autor escribe un libro como este y lo inicia con todas las razones por las que ser zurdo es maravilloso cuando él mismo es diestro?

Aunque no soy zurdo, de hecho *como* con la izquierda, la historia de

por qué lo hago probablemente explicará muchas cosas.

CÓMO FUE QUE DESCUBRÍ LA MAGIA DE COMER CON LA MANO IZQUIERDA

Todo comenzó varios años atrás, cuando tenía prisa por llegar a un evento para hacer contactos. Ese día me di cuenta de que, debido a mi gran apuro, me había saltado el almuerzo. Mientras caminaba hacia el evento, creé un plan. Iría directamente a la mesa de comida, llenaría un plato con bocadillos y encontraría un lugar apartado para comer antes de empezar a contactar con las personas.

Desafortunadamente, mi plan se encontró con un obstáculo porque en realidad no había ningún lugar tranquilo, así que me uní a lo que parecía una mesa alta no tan concurrida. En seguida me di cuenta de que saludar de mano a las personas mientras comía sería un asunto conflictivo, así que cambié a comer con la mano izquierda.

Ese sencillo cambio hizo que saludar de mano y conocer personas fuera mucho más fácil no sólo en esa mesa, sino también por el resto de la tarde. Cuando iba de camino a casa esa noche, me di cuenta de que las conversaciones en ese evento habían salido de algún modo mejor que en cualquier otro al que hubiera asistido en los últimos meses, aunque no estaba seguro de por qué. No pudo haber sido por el hecho de que estaba comiendo con la mano izquierda o ¿sí?

Sin estar seguro de hacerlo, pero con curiosidad, decidí tratar de comer nuevamente con la mano izquierda a la semana siguiente.

Cuando asistes a muchos eventos para hacer contactos (como lo hacía en aquella época por mi trabajo), o incluso a muchas fiestas en bares o clubes para conocer nuevas personas, puede resultar intimidante iniciar una conversación. Aunque yo me describiría como una persona extrovertida, nunca fui de las que se sienten cómodas acercándose a gente totalmente extraña para iniciar una conversación aleatoria. A la mayoría de las personas les pasa lo mismo, aunque finjan que no es así.

Fue en ese segundo evento para hacer contactos cuando me di cuenta de por qué mis conexiones con las personas habían sido mucho mejores.

Comer con la mano izquierda me ayudó a cambiar mi mentalidad. En lugar de forzarme a iniciar conversaciones con el objetivo de recolectar tantas tarjetas de presentación como me fuera posible, pude dar un paso atrás y simplemente ser accesible. Hice más preguntas y escuché con mayor atención. Fui mucho menos impaciente. Invitaba a nuevas personas a las conversaciones y me enfocaba en los demás, no

en mí mismo.

En una habitación llena de personas que piensan en su propia agenda, en vender sus productos o en encontrar a su próximo empleado, accidentalmente me convertí en la persona más accesible en el lugar al enfocarme en los demás y no en mí mismo.

A partir de ese instante, comer siempre con la mano izquierda se ha convertido en mi recordatorio para ser, en todo momento, generoso con mi tiempo y enfocarme en otras personas. Me ha ayudado a sobresalir por mi amabilidad y me ha abierto más oportunidades de las que jamás habría imaginado... y me llevó a escribir este libro.

CÓMO LEER ESTE LIBRO

En los próximos breves capítulos, leerás sobre otros 15 «secretos» parecidos a este. Cada uno de ellos constituye algo que puedes hacer en este momento. No necesitas habilidades especiales para comer con la mano izquierda. Ni siquiera necesitas *ser* zurdo.

El objetivo de este libro consiste en ofrecerte un conjunto de ideas accesibles que puedes utilizar de inmediato. Es una recopilación de algunas de las elecciones ocultas, contradictorias y —algunas veces— desconcertantes que he descubierto, a menudo por accidente, a lo largo de una carrera que ha incluido trabajar durante 15 años con algunas de las más grandes compañías que hay en el mundo sobre creación de marcas y marketing, y luego alejarme para iniciar tres negocios exitosos, escribir cuatro *bestsellers*, viajar a otros 30 países como orador profesional y colaborar con algunas de las personas más inspiradoras y exitosas del mundo.

Los secretos están organizados en cuatro metas —ayudarte a pensar, trabajar, comunicarte y conectarte mejor— y los comparto aquí como una serie de historias.

El tema que las vincula a todas es que existe una fuerza en las pequeñas decisiones deliberadas que tomas todos los días, desde la ropa que te pones hasta con qué mano eliges comer.

Considero que tomar estas decisiones deliberadamente puede ayudarte, sin duda, a tener éxito tanto en el trabajo como (todavía más importante) en la vida real.

CAPÍTULO 1

EL PRINCIPIO DE LA GRANADA

«Pase lo que pase, no puedo permitir que vean el interior de mi libro».

ESTO NO ERA LO QUE ESPERABA PENSAR MIENTRAS me preparaba para la primera entrevista por el lanzamiento de mi nuevo libro.

Apenas habían pasado unas semanas desde que *Personality Not Included (Personalidad no incluida)* había llegado a los estantes de las librerías y mis meses de planeación ya estaban saliéndose de ruta.

El día anterior, la editorial me había enviado una muestra de la portada del libro, previo a mi gira planeada para la promoción del mismo, con una breve disculpa porque el libro *real* todavía no estaba totalmente listo. Yo tenía unos forros, no un libro, y mi primera gran entrevista se llevaría a cabo en menos de 12 horas.

Estaba empezando a sentir pánico: ¿Debería cancelar?, ¿tratar de reprogramar?, ¿hacer la entrevista sin el libro?

Finalmente se me ocurrió una idea. Comencé a recorrer mi librero para ver si tenía algún ejemplar que tuviera aproximadamente el mismo grosor y las mismas dimensiones que el mío. Encontré uno y lo envolví con los forros para ver cómo lucía.

Le quedaban perfecto.

Casi de inmediato, mi mente se llenó con los peores escenarios posibles. ¿Qué tal si tenía que abrir el libro durante la entrevista? ¿Qué tal si tenía que leer algo? Ya me estaba imaginando el momento en el que toda mi farsa quedaría vergonzosamente expuesta a los ojos del mundo del internet.

Aun así, decidí ir a la entrevista.

Al día siguiente me presenté y con orgullo sostuve en lo alto la portada de mi libro, que se ajustaba perfectamente a una copia

desgastada de *Ideas que pegan*. Salí airoso sin que mi secreto quedara expuesto.

Muchos años (y entrevistas) más tarde, me di cuenta de lo tonta que había sido mi preocupación. Nadie te pide que leas algo de un libro empresarial durante una entrevista y nadie, con una breve mirada, puede decir si el interior de un libro corresponde a la portada.

Por supuesto, en aquel momento no tenía idea de nada de eso y mi problema me parecía monumental. Si lo pienso, en retrospectiva, el «secreto» para sobrevivir a esa situación fue la confianza en mí mismo. El tipo de confianza de la cual había carecido dolorosamente durante casi una década, cuando tuve lo que recuerdo, no con mucho cariño, como la peor reunión de mi vida.

CÓMO FRACASAR MISERABLEMENTE A LA HORA DE VENDER TU IDEA

El año era 1998 y tuve una idea que, yo pensaba, cambiaría la industria de la gastronomía fina. En aquella época, pocos restaurantes tenían un sitio web, así que se me ocurrió la idea de utilizar internet para llevar a estos restaurantes al siglo XXI (¡literalmente, ya que todavía faltaban dos años para el 2000!).[1]

Mi modelo de negocios estaba conformado por servicios (lograr que los restaurantes me pagaran para crear su sitio web) y los medios (crear un directorio en línea de sitios web que se convirtiera en el lugar donde cualquiera pudiera encontrar un restaurante).

Para empezar, registré el dominio *www.dc-restaurants.com* para mi directorio, y luego empecé a ir puerta tras puerta en un lugar de Washington D.C. llamado Georgetown, a fin de tratar de convencer a los propietarios de los restaurantes de pagarme 200 dólares para crear su sitio web. Todo mundo me hacía la misma pregunta: «¿Por qué habría de necesitar un sitio web un restaurante?». Después de todo, era 1998.

Luego de más de una decena de rechazos, decidí ir a un restaurante y ofrecerle construir su sitio web de forma gratuita, simplemente para fingir que tenía un cliente que me pagaba y persuadir a otros propietarios para que me dieran una oportunidad. Después de que creé ese sitio, lo puse en mi directorio junto con los demás restaurantes del área de D.C. que ya tenían sitios web y que había encontrado en línea. En seguida visité algunos otros restaurantes. Ni siquiera *eso* funcionó.

Como un último esfuerzo desesperado antes de darme por vencido, tuve una idea. ¿Qué tal si convencía al mayor proveedor de internet de aquel momento para que incluyera mi directorio y atrajera tráfico hacia

él? Entonces podría mostrar a los propietarios cuántas personas estaban visitando mi sitio y todos los clientes potenciales que se estaban perdiendo. Parecía el plan perfecto para convertir a esos restauranteros escépticos.

Parte de lo que inspiró ese plan fue el conveniente hecho de que la sede central del más grande proveedor de internet de Estados Unidos de Norteamérica se encontraba justo al final de la calle donde vivía. Después de varias llamadas, logré conseguir una reunión con uno de sus directores regionales.

Unas semanas después, entré al recibidor del proveedor, que ya era conocido por su acrónimo: AOL. Mi gran reunión comenzó con una breve charla trivial, después el director escuchó mi descripción de *www.dc-restaurants.com* pacientemente. Hablé sobre la visión para el sitio. Hablé acerca de lo que quería hacer por los dueños de restaurantes. Hablé sobre la *seguridad* que tenía de que los usuarios de AOL estarían muy interesados en encontrar restaurantes en línea.

Después de escucharme calladamente hablar y hablar durante aproximadamente diez minutos, dijo amablemente: «Entiendo lo que nosotros podemos hacer por usted. ¿Qué es lo que *usted* puede hacer por nosotros?».

Silencio.

No dije ni una sola palabra. No inventé nada. Ni siquiera me moví. Simplemente me quedé ahí sentado. No tenía una respuesta porque no tenía suficiente confianza para recordar todo el trabajo que había hecho previamente.

En retrospectiva, me doy cuenta de que había muchas cosas que *pude* haber dicho.

Pude haber mencionado la investigación que había realizado sobre cómo cada vez más y más clientes estaban buscando restaurantes en internet, pero que no había todavía en nuestra área ningún directorio de restaurantes. Pude haberle hablado sobre los pocos directorios exitosos como el mío que había encontrado en otras ciudades y que parecían estar teniendo éxito. Pude haberle dicho incluso que había investigado sobre AOL y que sabía que ellos todavía no tenían un directorio como este.

Desafortunadamente, ninguno de esos datos vino a mi mente porque estaba demasiado nervioso. Fracasé porque no tenía la confianza o el conocimiento para dar una buena respuesta a su razonable pregunta en el momento en que la necesitaba.

Después de lo que pareció una eternidad, finalmente dije que reflexionaría al respecto y que me pondría nuevamente en contacto con él. Tranquilamente le agradecí por su tiempo y hui del salón tan pronto como pude. Esa fue, oficialmente, la peor reunión de negocios de mi vida.

Sería fácil disculpar mi falta de confianza como resultado natural de mi edad e inexperiencia. Solía pensar que, si tan solo hubiera tenido mayor edad y más experiencia, quizás habría tenido éxito en aquella reunión.

Sin embargo, dondequiera que volteamos a ver existen emprendedores que inician empresas «unicornio» sobrevaloradas en miles de millones de dólares y hacen que el resto de nosotros nos sintamos como fracasados, sin importar la edad que tengamos.

¿Es posible que algunas personas simplemente parezcan ganar su autoconfianza más rápido que otras? Y, si es así, ¿qué es lo que ellos saben que todos los demás no?

EL PRINCIPIO DE LA GRANADA

La respuesta viene de un hecho que muy pronto descubrirás si alguna vez buscas en internet consejos sobre cómo quitarle las semillas a una granada. En la web, todo mundo parece tener una teoría sobre la forma correcta de llevar a cabo esta frustrante tarea.

Lo único en lo que estos autodeclarados expertos están de acuerdo es en la forma *equivocada*: partirla a la mitad y quitarle las semillas una por una. Por otra parte, un video popular sugiere cortarla a la mitad y darle un fuerte golpe con una cuchara de madera a la parte posterior de cada mitad (muy entretenido, pero muy caótico). Otro ilustra cómo podrías cortarla en seis partes y lentamente pelarla (preciso, pero difícil de hacer a la perfección).

Frecuentemente, encontramos en línea consejos divergentes como estos. El desafío consiste en saber qué consejo seguir.

> En un mundo lleno de consejos en conflicto, la máxima habilidad consiste en desarrollar tu propia intuición y aprender a confiar en ella.

La intuición puede parecer un ejemplo de algo grande y complejo que es difícil de mejorar intencionalmente. No lo es.

La verdad es que la intuición se desarrolla a partir de pequeñas observaciones que hacemos todos los días. Cuando tienes un «presentimiento» es un ejemplo de que tu cerebro está utilizando un recuerdo para ayudarte a explicar el presente. Los científicos lo llaman *concordancia de patrones* y el cerebro humano es muy bueno para hacerlo.

Por eso, vale la pena enfocarse en los detalles, sin importar cuán pequeños o insignificantes sean. ¿Qué tal si pequeños «trucos útiles»

como aprender a extraer las semillas de una granada fueran el verdadero secreto para mejorar tu intuición?

Trucos útiles como utilizar agua carbonatada para absorber una mancha de vino tinto. O encender la calefacción del asiento para mantener caliente la comida en tu auto. O frotar una nuez sobre muebles de madera dañados.

En *Cómo hacer todo mal para que salga bien* leerás acerca de 15 sencillas pero útiles ideas como estas. Para organizarlas, el libro se divide en cuatro partes.

La primera parte se titula «Piensa mejor». En ella se te alienta a ser más observador, a invertir en ti, y cómo ser resiliente después del fracaso. La segunda se llama «Trabaja mejor» y se enfoca en cómo tener éxito en el ámbito profesional. Aprenderás por qué es importante tener empatía e integridad profesional, además de por qué las descripciones de funciones de un puesto y la puntualidad son cosas sobrevaloradas.

Después de eso, la tercera parte del libro se relaciona con cómo «Comunicarte mejor» y ofrece una mirada más profunda a la historia detrás de mi aversión ilógica a la coliflor, por qué deberías interrumpir con frecuencia y el poder de simplificar y contar mejores historias. Finalmente, la cuarta parte incluye ideas sobre cómo «Conectarte mejor», incluyendo los beneficios inesperados del travestismo y por qué tal vez *quieras* que las personas te roben tus ideas.

Cada uno de los secretos se comparte a través de una historia personal, con un número mínimo de expresiones de moda, y se cuenta lo más breve posible. En cada caso, también obtendrás consejos reales y viables acerca de cómo poner esa idea a trabajar en tu vida personal o profesional y por qué importa.

Cuando eres zurdo, eres forzado a ver el mundo un poco diferente a como lo hace la mayoría de las personas. Artículos de uso regular como tijeras y abrelatas simplemente no funcionan para ti.

Ser zurdo significa que tienes que encontrar tus propias soluciones a los pequeños problemas de la vida. Es una mentalidad que todos podemos adoptar sin importar la mano que prefiramos utilizar.

Entonces, comencemos a aprender cómo hacerlo.

CAPÍTULO 2

OLVIDA LAS COSAS

El secreto: encuentra tu resistencia

La primera vez que desayuné con Tim Ferriss era un tipo que estaba a punto de lanzar un libro que había sido rechazado por 26 editoriales.

Nos pusimos en contacto por primera vez a través de un correo electrónico que me envió, donde decía que era un asiduo lector de mi blog y me pedía que desayunáramos juntos en el Festival SXSW en Austin, Texas (donde él sabía que yo sería uno de los oradores). En medio del caos del evento, encontramos una buena oportunidad para desayunar en el hotel Hilton, situado al otro lado de la acera del manicomio que era en ese momento el Centro de Convenciones.

Esa mañana me estuvo acribillando con preguntas sobre marketing y blogueo, y compartió conmigo sus ideas para promover su libro que pronto saldría a la venta.

Unos meses después se publicó *La semana laboral de cuatro horas* y le fue mejor de lo que cualquiera hubiera predicho. Se catapultó para convertirse en el libro número uno en ventas y desde entonces ha vendido más de un millón de copias.

La segunda vez que desayunamos juntos, él había pernoctado en nuestra casa y hablamos sobre su insólito ascenso a la fama, así como sobre lo que haría después. Recuerdo haber expresado mi admiración por cómo pudo superar sus continuos fracasos y lograr algo grande.

Nos encanta escuchar historias como esta: personas que superan sus primeros fracasos para luego alcanzar grandes éxitos.

El inventor británico James Dyson, creador de la exitosa línea de aspiradoras prémium, es famoso por haber fracasado en diseñar el nivel apropiado de succión de su aspiradora ciclónica más de cinco mil veces antes de finalmente lograrlo.[2]

Cuando la creadora de la serie *Harry Potter*, J. K. Rowling, estaba escribiendo el primer libro de la saga, era una madre soltera que dependía del bienestar social y que escribía su libro en cafés en Edimburgo, Escocia. Su manuscrito también fue rechazado por múltiples editoriales antes de que finalmente le dieran una oportunidad.

Las historias de las personas exitosas parecen llenas de múltiples fracasos y rechazos como estos a lo largo del camino; sin embargo, estas historias tienen otra cara de la cual rara vez oyes hablar.

LO QUE NO TE DICEN SOBRE EL FRACASO

Estos célebres fracasos se desarrollan a lo largo de meses y, algunas veces, incluso años. Son memorables debido a su duración y severidad.

> En la vida real, la mayoría de los fracasos que tendrás no son el tipo de cosas que querrás celebrar o, incluso, admitir.

¿Qué hay de los pequeños *fracasos diarios* que experimentamos mucho más seguido? Fracasos como publicar una foto en Instagram sin antes asegurarte de que no había algo vergonzoso en el fondo. U olvidar accidentalmente una fecha límite en el trabajo. O no tener la respuesta a una pregunta que deberías saber.

Estos son pequeños y vergonzosos fracasos que pesan en nuestra mente en el corto plazo. En lo que se refiere a tu resiliencia en general, la verdadera pregunta es ¿cómo puedes entrenarte para superar sistemáticamente este tipo de reveses, olvidarte de ellos y seguir adelante?

Para responder esa pregunta, considera el ejemplo extremo de las personas que logran sobrevivir a situaciones desastrosas.

CÓMO SOBREVIVIR AL DESASTRE

El autor de aventuras Laurence Gonzales calcula que alrededor de 90 % de las personas que se enfrentan a una situación que amenaza su vida se paraliza o entra en pánico. ¿Qué es lo que hace que el otro 10 % mantenga la calma y, finalmente, sobreviva?

Gonzales explora esta pregunta fascinante en su libro *Quién vive, quién muere y por qué*. Lo que distingue a los sobrevivientes, de acuerdo

con Gonzales, es que «ellos de inmediato empiezan a reconocer, admitir e, incluso, aceptar la realidad de su situación. Pasan por el estado de negación, enojo, negociación, depresión y aceptación muy rápidamente».

Hay muchos datos científicos que apoyan la idea de que la habilidad de ser resilientes y vencer las adversidades tiene mucho que ver con qué tan rápido puedes aceptar la realidad de una situación, en lugar de quedarte en lo que pudo o debió haber pasado en su lugar.

EL ARTE DE LA CALMA

Más allá de la aceptación, el siguiente paso para lograr una verdadera resiliencia es encontrar una forma de permanecer en calma. Gonzales también cuenta la historia de cuando entrevistó a la ex psicóloga de la NASA Ephimia Morphew-Lu sobre el curioso caso de varios buzos que se habían ahogado a pesar de tener aire en su tanque y reguladores en funcionamiento.

Morphew, fundadora del *Journal of Human Performance in Extreme Environments* (Revista de Desempeño Humano en Ambientes Extremos), compartió que, después de un estudio exhaustivo, los investigadores finalmente concluyeron que las muertes fueron resultado de una sensación incontrolable de sofocamiento que algunas personas experimentan cuando tienen la boca cubierta.

Esto llevó a que las víctimas tomaran la decisión suicida no intencional de descubrir su boca y su nariz cuando estaban en aguas muy profundas y se ahogaran. Literalmente, el pánico mató a los buzos.[3]

Estar tranquilo frente a la adversidad puede no tener semejantes implicaciones de vida o muerte, pero, cuando sumas esta habilidad a la capacidad de aceptar una situación y seguir adelante, puedes volverte más resiliente al enfrentarte casi con cualquier fracaso, sin importar qué tan extremo sea.

CÓMO SER MÁS RESILIENTE

CONSEJO #1: CAMBIA TU ESTILO EXPLICATIVO

Martin Seligman es un psicólogo al que algunas veces se le describe como «el padre del pensamiento positivo», gracias a su misión permanente de estudiar, enseñar y escribir sobre la relación

entre el optimismo y el pesimismo, y por qué las personas eligen uno u otro.

En el éxito nacional de ventas *Aprenda optimismo*, describe una de las diferencias clave entre las personas que se recuperan de la adversidad y aquellas que no lo hacen, en términos de su «estilo explicativo», un concepto que él utiliza para describir la forma en la que una persona tiende a explicar las situaciones en su mente.

Por ejemplo, si desafiaras a un grupo de personas a que dibujaran un gato, una persona con un estilo explicativo negativo y pesimista podría decir o pensar: «No sé dibujar», mientras que una persona positiva y resiliente podría decir: «No soy muy buena para dibujar gatos, pero *puedo* dibujar una casa increíble».

Cambiar tu estilo explicativo para que sea positivo y optimista se encuentra bajo tu control y puede tener un enorme impacto en tu futuro éxito.

Consejo #2: poco mantenimiento

Cuando una persona tiene muchas exigencias poco razonables o requiere atención constante, se le etiqueta como una persona de «mantenimiento elevado». En el mundo real, a menos que seas una estrella de la música pop muy bien pagada, conviene ser lo opuesto. Algunas veces, cuando alguien te trata con desdén o sin el respeto que piensas que mereces, no tiene que ver contigo.

Sentirnos abrumados puede hacer que tengamos un mal comportamiento o que le faltemos al respeto a alguien sin tener la intención de hacerlo. Si alguien no responde tu mensaje, elige dar seguimiento con amabilidad en lugar de con acusaciones. La mayoría de nosotros simplemente está haciéndolo lo mejor que puede y muchas veces aquello que *tú* necesitas simplemente no se encuentra en los primeros lugares de la lista de prioridades de alguien más. Olvídalo y, en su lugar, trata de tener más empatía por la situación de la otra persona.

Consejo #3: no lo menciones (en serio)

Cuando guardas resentimiento o le das vueltas en tu cabeza a un conjunto de fracasos, generalmente la forma en la que sale a colación es a través de pequeños comentarios o acotaciones donde se menciona de paso, lo cual demuestra que *no* lo has olvidado y no has seguido adelante. Para combatirlo, haz el compromiso mental de que, una vez que hayas compartido en público que ya lo

«superaste», no volverás a mencionarlo nunca más, ni siquiera en pequeños comentarios al calce.

Este compromiso es la máxima profecía autocumplida. En otras palabras, una vez que hagas el compromiso mental de no mencionarlo, terminarás superándolo mucho más rápidamente. Por supuesto, esto no significa evadir un problema, así que, si algo todavía no está resuelto, necesitas enfrentarlo primero y *luego* puedes realmente seguir adelante y no mencionarlo.

CAPÍTULO 3

COMIENZA A FUMAR

El secreto: controla tu destino

CUANDO ME MUDÉ A AUSTRALIA, LA MEJOR FORMA que encontré de conocer mejor a mis compañeros de trabajo fue unirme a los diversos descansos que se tomaban a lo largo del día para fumar.

Jamás he sido fumador, pero decidí probar, a pesar de todas las cuestiones de salud. Cuando lo hice, me prometí a mí mismo que después de un mes, pasara lo que pasara, dejaría de hacerlo.

Entonces, comencé a fumar y lo disfruté. Durante ese mes, todos los días salía con mis nuevos colegas y teníamos un momento de relajación durante el día simplemente para platicar, el equivalente moderno a las antiguas conversaciones junto al garrafón de agua.

Después de un mes dejé de fumar, pero seguí saliendo a esos descansos. Fumar me ayudó a forjar algunas relaciones profesionales porque me dio un momento para socializar fuera del ambiente de trabajo convencional. Tal vez te preguntes por qué no pude haberlo hecho sin empezar a fumar.

Es fácil ceder ante la presión de los pares para hacer algo como fumar porque te sientes presionado a hacerlo, ya que, de otra forma, te sentirías excluido. Tomar tu propia decisión (ya sea empezar a fumar o dejar de hacerlo) es mucho más difícil.

¿Es peligroso fumar y puede llegar a matarte? Por supuesto. Lo mismo que tener como mascota una serpiente venenosa, pero algunas personas dementes hacen eso también. El problema con fumar no es que fumes un cigarrillo de vez en cuando. El problema es lo fácil que resulta volverse adicto.

A mí me funcionó fumar porque *elegí* comenzar a hacerlo con el propósito de tener una razón para unirme a mis compañeros en esos descansos y *elegí* dejarlo porque sabía que no iba a permitirme

volverme adicto.

Como probablemente ya te diste cuenta, este secreto no tiene que ver en absoluto con empezar a fumar. Tiene que ver con tomar decisiones simbólicas —aunque algunas veces pueden ser riesgosas— para controlar tu propio destino.

POR QUÉ DEBERÍAS ESCOGER EL ASIENTO JUNTO A LA VENTANA

¿Cómo se traduce esta idea en hacer cosas que no sean consumir un producto que puede producir cáncer? Las decisiones simbólicas no siempre deben ser potencialmente mortales. Pueden venir de algo tan sencillo como elegir dónde sentarte durante un vuelo.

Cuando CNN realizó una encuesta en la que preguntaba a los viajeros de negocios si preferían el asiento de la ventana o el del pasillo, la gran mayoría eligió la conveniencia del pasillo.

Sentarse en un asiento de pasillo resulta más eficiente y toma menos tiempo bajar del avión cuando aterriza. Es mucho más fácil ir al baño. Resulta más conveniente para que te sirvan la comida o las bebidas y puedes acceder fácilmente a cualquier objeto que se encuentre en los compartimentos superiores. No es ninguna sorpresa que sea mucho más popular entre los viajeros de negocios.

Excepto en mi caso. Yo siempre elijo el asiento de la ventana.

NO TIENE QUE VER CON LA VISTA

Por supuesto, me encanta la vista, pero el asiento de la ventana ofrece mucho más que eso. En un ambiente cerrado, tener el asiento de la ventana ofrece un poco más de control sobre tu experiencia de vuelo.

En ese asiento eliges si mantienes la persiana abierta o cerrada. Cuando necesitas ir al baño (si es que lo necesitas), todo mundo se levanta para dejarte salir. Si no vas al baño y te quedas en tu asiento durante todo el vuelo, nadie te molesta.

El lugar en el que eliges sentarte en el avión (¡asumiendo que tienes la opción de decidir!) puede cambiar tu experiencia de viaje. Este mismo principio se aplica a muchas más cosas además de escoger un asiento para un vuelo.

¿En cuántas situaciones participas de forma pasiva porque no tienes realmente el control? Puede parecer fácil sentirse así en el ámbito profesional y, algunas veces, incluso en el personal.

> Estar empoderados es una decisión que todos debemos tomar, aun si se presenta en la más pequeña e insignificante de las situaciones... como escoger el asiento de la ventana en un vuelo.

Al final, todo se reduce a controlar nuestro propio destino, una frase que comúnmente escuchamos y que proviene del mundo del atletismo.

LOS CAMPEONES NO PIERDEN EL RUMBO

En los deportes donde existen campeonatos, generalmente hay dos formas de llegar a las rondas finales de la competencia. Puedes derrotar equipos a los que necesitas derrotar y *ganarte* tu lugar. Esa es la mejor manera, aunque existe otra opción. Puedes esperar que el otro equipo pierda, no se presente y *accidentalmente* ganes por default.

Los coaches se refieren a esta situación en términos de controlar tu propio destino. Los equipos ganadores se ganan ese control. Si ganan, entran. Fuera del mundo de los deportes, controlar tu propio destino resulta igualmente importante. En las encuestas aplicadas en las culturas empresariales, el empoderamiento siempre está entre los primeros lugares, como algo que invariablemente ofrecen las mejores empresas a sus empleados. Para muchos emprendedores, esto puede ser una motivación fundamental para comenzar también su propio negocio.

CÓMO CONTROLAR TU DESTINO

CONSEJO #1: ELIGE LIDERAR EN LUGAR DE SEGUIR

Controlar tu propio destino desde el asiento trasero es difícil. Algunas veces tienes el trabajo que tienes y no hay forma de cambiarlo. Otras veces, sin embargo, existe un elemento de elección. Mi primer empleo en Australia fue una breve temporada de tres semanas programando; a la mitad del trabajo, me di cuenta de la verdadera razón por la que me contrataron: el proyecto estaba atrasado debido a una mala gestión. Lo que realmente necesitaban era un nuevo gerente de proyecto. Así pues, comencé a realizar esa labor sin que me lo pidieran. Una semana después fui oficialmente contratado de tiempo completo para hacerlo.

Algunas veces, la oportunidad de liderar es algo que no recibes, sino, en realidad, algo que depende de tu propia iniciativa.

Consejo #2: abraza tu nerviosismo

En la escuela nos dicen que distraernos fácilmente no es algo bueno. Muchos niños toman medicamentos para controlar sus impulsos y ser menos «nerviosos». Fuera de la escuela, sin embargo, el nerviosismo puede servir a un propósito importante. Aprender a abrazar tu nerviosismo, ya sea que se trate de algo como jugar con un lápiz, sacudir tu pierna o cualquier otro hábito molesto para las personas que te rodean, puede ofrecerte una forma inesperada de ayudar para concentrarte. Entonces, compra pequeños cubos antiestrés o comienza a hacer garabatos mientras estás en una conferencia telefónica, o encuentra otra forma de *activar* tu inquietud, en lugar de tratar de enterrarla o tomar medicamentos para erradicarla. Se trata de energía creativa y aprender a aprovecharla de la manera correcta puede producirte enormes dividendos.

Consejo #3: aléjate

Hace varios años, la BBC transmitió un documental sobre las condiciones de trabajo inhumanas que prevalecían en diversas fábricas en China donde se fabricaban iPhones y iPads para Apple.[4] El programa describía largas horas de trabajo, lugares de residencia hacinados y jefes demandantes. Lo que me impactó, sin embargo, fue una parte del reportaje en la que un trabajador hablaba sobre la abrumadora sensación de desesperanza que producía trabajar en una línea de ensamblaje con el mismo horario robótico de 14 horas al día, seis días a la semana. La falta de libre elección estaba destruyendo su voluntad de sobrevivir e, incluso, haciendo que contemplara el suicidio. Afortunadamente, la mayoría de nosotros jamás tendrá que soportar una situación laboral como esa, pero algunas veces nuestro empleo o nuestra vida podría darnos la *sensación* de ser un círculo interminable. Si esa sensación prevalece durante demasiado tiempo, tú tienes una opción que la mayoría de los trabajadores fabriles chinos no tiene: puedes alejarte e iniciar algo nuevo.

CAPÍTULO 4

REINVENTA TUS LISTAS DE REPRODUCCIÓN

El secreto: gasta en exceso en ti mismo

A LO LARGO DE LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS, probablemente he comprado más de 500 libros. Eso es un promedio de dos libros a la semana, pero mis compras rara vez son así de constantes. En realidad, compro por oleadas que normalmente coinciden con algún nuevo proyecto o con un libro en el que estoy trabajando.

Iniciar algo nuevo me inspira a comprar libros. Sin embargo, cuando compras tantos, hay un par de inconvenientes que te ves forzado a enfrentar. El primero es que rápidamente te quedarás sin espacio para guardarlos. El segundo es que se vuelve prácticamente imposible leerlos todos. En mi caso, habitualmente compro algunos libros que *nunca* voy a leer y que probablemente voy a terminar revendiendo o donando al cabo de un año.

¿Por qué alguien compraría libros que no va a leer? Puede parecer raro, pero piensa en los últimos cinco libros no relacionados con la escuela que has comprado (¡sin contar este!). Quizá ni siquiera los recuerdes. Si puedes recordarlos, ¿cuántos de ellos has leído completos, de principio a fin?

Las personas compran todo el tiempo libros que no leen, solo que normalmente no lo admiten. Algunas veces lo hacen porque les gusta la portada. A menudo tienen la mejor intención de leerlos, pero luego la vida se interpone en el camino y el tiempo es poco.

Yo veo a los libros como una inversión y no como un recordatorio que me produce culpa de una tarea no terminada.

Los compro por las ideas enterradas ahí dentro que espero

emergerán en el momento apropiado para ayudarme a resolver un desafío que se me presente o para cambiar mi forma de pensar sobre un tema. Algunas veces, ese momento nunca llega. Otras, simplemente me basta con leer los primeros capítulos de un libro, aunque nunca termine el resto. Nunca me presiono a terminar cada libro que comienzo.

POR QUÉ LEER LIBROS ES COMO CREAR UNA LISTA DE REPRODUCCIÓN

En realidad, me enfoco en encontrar las ideas más valiosas que puedo aplicar a mi trabajo o que pueden cambiar mi forma de pensar. Luego tomo esas ideas y las reúno en mi propia «lista de reproducción», donde las combino y comienzo a hacer conexiones entre ellas.

Si lo piensas, no es diferente a la forma en que la mayoría de nosotros creamos una lista de reproducción para escuchar música o ver videos en línea. Recopilamos canciones, programas o ideas y los ponemos en grupos, luego los disfrutamos juntos.

Estoy consciente de que muchos maestros no estarían de acuerdo con este *consejo para leer libros inspirado en una lista de reproducción (y, algunas veces, no terminarlos)*.

> Considero que tu tiempo es demasiado valioso como para desperdiciarlo terminando un libro que no disfrutes o no te parezca útil.

No todos los libros que vas a leer *valdrá la pena* terminarlos y está bien. Admitir finalmente este hecho ante ti mismo puede ser una enorme fuente de alivio mental. Cuando te des esta libertad, descubrirás que disfrutarás mucho más los libros que termines y probablemente leerás más libros como resultado.

Por supuesto, me doy cuenta de que gastar en exceso en libros seguramente no es ninguna sorpresa, ya que soy escritor. Sin embargo, ¿qué hay de las personas que encuentran su éxito y su profesión haciendo algo diferente?

GASTA COMO SI FUERAS UN GURÚ MILLONARIO DE LA AUTOAYUDA

Hace algunos años me invitaron a un evento exclusivo con 100 oradores de alto perfil, coaches de liderazgo, emprendedores y gurúes de la autoayuda. Entre los participantes se encontraban autores de *bestsellers* e *influencers* que habían trabajado directamente con algunas de las grandes figuras en el espacio del desarrollo personal, desde Gretchen Rubin hasta Deepak Chopra.

A medida que transcurrió el evento, escuché con gran avidez las reflexiones que los ponentes compartían para explicar sus múltiples éxitos. Hablaron sobre modelos de ingresos y estilos de presentación. Compartieron de todo, desde técnicas de ventas hasta cómo crear productos informativos que las personas no podrían esperar para comprar. Hubo una conversación en particular que destacó. El anfitrión del evento planteó una sencilla pregunta al grupo: ¿cuánto gastan en promedio al año en desarrollo personal?

Las respuestas me sorprendieron. Casi todo mundo admitió gastar más de 10 mil dólares al año en esto y algunos dijeron que gastaban ¡*más* de 100 mil dólares al año! Esto incluía todo tipo de cosas, desde videos hasta libros, contratar *coaches* personales y asistir a eventos exclusivos. Algo todavía más significativo fue que muchos atribuían su éxito actual a su disposición de tomar el dinero que estaban ganando al principio de su carrera y reinvertirlo en sí mismos.

Después de escuchar a estas personas altamente exitosas —muchas de las cuales ganaban fácilmente más de un millón de dólares al año—, se volvieron evidentes los resultados de gastar en exceso en uno mismo. Aunque mi versión más modesta en aquel momento simplemente involucraba comprar varios cientos de libros al año, me sentí inspirado a hacer más que eso.

Resulta fácil pensar que invertir en ti es algo que ya hiciste para obtener un título universitario o una maestría (ya sea que hayas tenido que pagarlo tú mismo o no). Obtener un título es simplemente el inicio y, para algunas personas sumamente exitosas y poco convencionales, incluso puede ser un paso tradicional que terminan saltándose. La meta no es un pedazo de papel, sino convertirte en una mejor persona y más inteligente, y existen diversas formas de invertir dinero para lograrlo.

UNAS BREVES PALABRAS DE ADVERTENCIA

Antes de compartir algunos consejos sobre cómo hacerlo, debo ofrecer unas breves palabras de advertencia. Mi consejo de «gastar en exceso» en ti mismo no significa que debas endeudarte o ir tras muchas oportunidades que no puedes pagar. Asume riesgos cuando puedas; sé

estratégico, pero también ten paciencia. Cuando estás forjando una carrera, existen algunas experiencias que tienes que ganarte con el tiempo, y el dinero para pagarlas puede llegar también con el tiempo.

CÓMO GASTAR EN EXCESO EN TI MISMO

CONSEJO #1: ENFÓCATE EN AQUELLO EN LO QUE ERES FANTÁSTICO

Cuando vamos creciendo, tendemos a enfocarnos en nuestras áreas más débiles y a tratar de llevarlas a un nivel aceptable. ¿Reprobaste matemáticas? Ve y consigue un tutor en matemáticas. En el mundo real, las personas exitosas hacen lo opuesto: tratan de mejorar aquello en lo que *ya* son fantásticas.

Por ejemplo, el año pasado gasté más de 20 mil dólares en entrenamiento y coaching profesional para convertirme en un mejor orador y presentador, *al tiempo que* daba clases de oratoria a estudiantes de maestría en la Universidad de Georgetown.

Como les dije a mis estudiantes en aquel momento, nunca eres demasiado bueno como para no mejorar. Actualmente, cobro 25 mil dólares por dar una conferencia magistral.

CONSEJO #2: INVIERTE EN EXPERIENCIAS, NO EN COSAS

Jamás te arrepentirás del dinero que gastes en tener una experiencia maravillosa.

En agosto de 2012 estaba pensando en iniciar mi propia compañía y andaba corto de dinero, pero los Juegos Olímpicos de Londres acababan de empezar y yo estaba desesperado por asistir. Ya había estado en tres Juegos Olímpicos de verano (Atlanta, Sydney y Beijing) y no podía imaginar perderme estos cuando estaba a tan solo un vuelo de seis horas de distancia desde mi casa en Washington D.C.

Así pues, reservé un par de boletos de último minuto con mi hijo de ocho años y nos fuimos por un fin de semana. Para financiar el viaje (ya que fue antes de que mi carrera como orador despegara), me privé de comprarme un auto nuevo y seguí conduciendo mi auto de 12 años de antigüedad durante otro año más. Cuatro años más tarde, pudimos solventarlo y toda nuestra familia fue a Brasil para los juegos.

Los Olímpicos son ahora una tradición para nosotros cada cuatro años y es una experiencia que yo sé que toda mi familia

recordará por siempre.

Consejo #3: intercambia lo que tienes

Al principio de tu carrera probablemente tendrás más tiempo que dinero. Utilízalo a tu favor para ser voluntario y formar parte de eventos o experiencias que pueden ayudarte a aprender algo nuevo o a expandir tu red de contactos. Comienza poniéndote en contacto con personas visionarias a las que admires y elabora una oferta para ayudarlos en una forma que pueda resultar benéfica para ellos. Investiga para descubrir qué podrías hacer. Te sorprenderá ver cuántos responderán a un ofrecimiento de ayuda no solicitado, pero bien pensado, proveniente de alguien hambriento de experiencia y listo para trabajar por obtenerla.

CAPÍTULO 5

APRENDE A COLGARTE DE UN TRAPECIO

El secreto: adquirir conocimiento «inútil»

Recuerdo haber asistido a una representación de *Noche de reyes,* de Shakespeare, en el Teatro Folger, uno de los teatros shakespearianos más famosos del mundo. La obra es una historia de amor que salió mal: el relato de una joven mujer náufraga de nombre Viola, que debe fingir ser hombre para conseguir trabajo como sirvienta y luego accidentalmente se enamora del hombre al que sirve, un duque, Orsino, que adora la música.

La línea más famosa de la obra —«si la música es el alimento del amor, tocad»— describe la pasión de Orsino por la música y también es la inspiración de la producción musical que presencié ese día. El espectáculo incluía a un tecladista que tocaba en vivo, así como un banjo, una guitarra, tambores y canciones para acompañar el tradicional diálogo shakespeariano.

El momento más memorable fue a la mitad de la obra, cuando entra Viola, se sienta en una silla en medio del escenario y comienza a tocar el chelo, mientras el triángulo amoroso de la historia se desarrolla en la escena que la rodea. Fue el clásico momento que ocurre a menudo en el mundo de las artes: los personajes se crean alrededor de las habilidades y las personalidades de los actores que los representan.

Emily Trask, la actriz que desempeñaba el papel de Viola, también tiene formación como chelista. De acuerdo con su biografía artística, también ha estudiado danza, puede colgarse de un trapecio y sabe cantar a la tirolesa. Fácilmente podrías argumentar que ninguno de estos talentos era esencial para ser actriz. Vistos de forma

independiente, cada uno podría parecer una habilidad bastante inútil.

Sin embargo, para conseguir el codiciado papel principal de Viola en esta reconocida producción de *Noche de Reyes* en el Folger, tocar el chelo resultó ser bastante útil. La habilidad de la actriz de cantar a la tirolesa pudo incluso haberla ayudado a que la llamaran para el *casting* en primer lugar.

La historia de Emily Trask es un ejemplo perfecto de cómo adquirir conocimiento *inútil* puede resultar ser extremadamente útil con el paso del tiempo.

UNA NOCHE FATÍDICA EN EL TEATRO

Steve Jobs es famoso por muchas cosas. Cuando falleció, los tributos que se hicieron a su legado de productos e ideas parecían interminables. Sus admiradores elogiaban su visión inquebrantable, sus legendarias habilidades de presentación y su don para simplificar los grandes desafíos técnicos en trozos digeribles.

Lo que recibió mucho menos atención fue su hábito de adquirir conocimiento inútil, como cuando abandonó la universidad y decidió tomar una clase de caligrafía para aprender sobre tipos de letras y diseño gráfico, lo que finalmente llevó a que la Macintosh fuera la primera computadora en tener fuentes integradas, o cuando viajó a la India para aprender a meditar y practicar el budismo zen, el cual inspiró su creencia en la necesidad de que el diseño fuera sencillo.

La historia de Steve Jobs no solo es la de un inventor visionario, también es la historia de un hombre sediento de conocimiento sobre el mundo y que a menudo logró aplicarlo en formas poderosas. Existen muchas otras personas famosas con talentos y pasiones únicos. Estos son algunos:

Taylor Swift hace rosquillas y mermeladas.
Nicolas Cage es un amante de la cerámica.
Seth Meyers es un fanático de los libros cómicos.
Julia Louis-Dreyfus es una fanática de World of Warcraft.
Neil Patrick Harris es un amante de la cocina.
Beyoncé es pintora y coleccionista de arte.

Lo que las historias de Steve Jobs, Emily Trask y todas estas otras personas famosas y sus habilidades estrafalarias ilustran es una verdad poco apreciada sobre la adquisición del llamado conocimiento inútil: a menudo puede ayudarte a pensar de forma distinta a los demás o a destacar en formas inesperadas.

CÓMO ADQUIRIR CONOCIMIENTO

Consejo #1: haz más preguntas

Una de mis partes favoritas de ser papá es escuchar las preguntas que hacen mis hijos sobre todo tipo de cosas, desde por qué se habla portugués en Brasil hasta por qué las motocicletas no tienen cinturones de seguridad. Tristemente, de mis estudiantes universitarios recibo muchas menos preguntas. A medida que crecemos, existen diferentes razones por las que nuestras preguntas se vuelven menos frecuentes. Algunas veces nos da miedo parecer tontos. Otras, pensamos equivocadamente que la información que necesitamos aparecerá en cuanto la necesitemos (porque está a una búsqueda en Google de distancia). No tiene que ser así. El primer paso para adquirir conocimiento inútil es *elegir* hacer más preguntas sobre temas con los que no estás familiarizado. El muy cercano y relacionado segundo paso es *escuchar* las respuestas.

Consejo #2: compra revistas con las que no estés familiarizado

Hace algunos años, cuando viajaba por Sudáfrica, tomé una revista llamada *Farmer's Weekly*, dirigida a campesinos comerciales. Una de las historias de ese número se enfocaba en algo que el autor denominaba la «paradoja amish», la cual se refiere a la práctica de rotar cultivos y evitar los fertilizantes químicos diseñados especialmente para las granjas comerciales, y ayudarlos a producir frutas y verduras más grandes en menos tiempo. En lugar de ello, los amish cultivan productos más pequeños con mayor lentitud y rotan los cultivos de una forma más deliberada para mantener su tierra sana.

Como resultado, su tierra permanece fértil durante más tiempo. A pesar de no trabajar en agricultura, el mensaje que me llevé con la lectura de este artículo fue que algunas veces necesitas renunciar a las ganancias a corto plazo para enfocarte, en su lugar, en la meta a largo plazo. Esta conclusión vino de una revista que la mayoría de las personas habría considerado inútil para cualquiera que no trabaje en la industria agrícola.

Consejo #3: maximiza el tiempo que pasas en el sofá

Los libros de autoayuda jamás te dirán que pases más tiempo en tu sofá. Sin embargo, existe un enorme archivo de lecciones increíbles al que puedes tener acceso desde tu sofá, a través de magníficos documentales, podcasts, charlas TED o videos de YouTube sobre temas al azar (¡como el que te habla de cómo desgranar una granada!). Disfruta tu tiempo de sofá y siéntete con la libertad de incrementarlo... siempre y cuando estés usando el cerebro. No obstante, si terminas dándote un atracón con las antiguas temporadas de *Real Housewives*, pasar más tiempo en el sofá no está siendo de ayuda. Ignora este consejo y levántate de tu sillón para hacer algo más. *En este instante*.

CAPÍTULO 6

IGNORA TU TRABAJO

El secreto: haz lo que no te pidan que hagas

La mayoría de las personas que escriben una descripción de funciones comienza con los mismos primeros y tristes pasos: una búsqueda en Google, seguida por muchas acciones de copiar y pegar. La razón es sencilla: escribir una descripción de funciones es difícil. Incluso las personas que pasan todo el día reclutando y entrevistando candidatos para un empleo generalmente detestan escribir descripciones de funciones porque es difícil hacer que todo encaje. Sin importar lo largo o detallado que parezca un listado de vacantes, hay algo que siempre será cierto: nadie jamás ha contratado a alguien esperando que SOLO haga lo que se menciona en la descripción del puesto.

Tu descripción de funciones no es una línea final, es una línea de inicio.

Sí, necesitas hacer tu trabajo, y ya sea que ese «trabajo» sea para alguien más o, incluso, para lanzar tu propia empresa emergente, necesariamente habrá algunas cosas que no disfrutarás hacer o que pienses que estás demasiado calificado para ellas.

Las mayores oportunidades de probarte a ti mismo que se te presentarán difícilmente encajarán en los breves confines de la descripción de funciones de tu puesto. Por el contrario, te desafiarán a hacer algo que jamás imaginaste que necesitarías hacer, algo como quedarte muy, pero muy quieto durante un periodo largo.

LA VEZ EN LA QUE (PRÁCTICAMENTE) CONOCÍ A AL GORE

Hace varios años tuve la oportunidad de asistir a la primera edición de un evento anual titulado El Futuro de la Narración. Era un público de primer nivel y yo estaba ahí con el director ejecutivo de la compañía para la que trabajaba en aquel momento, con la intención de ayudarlo a hacer una presentación sobre el arte de la narración. Trabajé durante varias semanas en aprenderme su exposición y él había prometido darme la oportunidad de presentar algunas diapositivas junto con él por vez primera.

Nuestra sesión se llevó a cabo en un pequeño salón, con una lista de tan solo 25 personas, todos participantes de alto nivel que incluían al exvicepresidente de los Estados Unidos Al Gore. Desafortunadamente, el proyector que estaba disponible en el salón no funcionaba y mi director ejecutivo tenía una presentación con muchísimas diapositivas.

La única solución improvisada que teníamos era que hiciera la presentación directamente desde su laptop. Eso podía funcionar gracias a que era un pequeño salón. Sin embargo, había otro problema: estábamos a unos minutos de iniciar nuestro horario y no había ninguna silla o mesa lo suficientemente alta como para colocar en ella la laptop, de modo que la mayoría de las personas pudieran verla.

En un instante, mi «trabajo» quedó muy claro. Yo tendría que sostener su laptop durante 45 minutos para que él pudiera llevar a cabo la presentación. Desafortunadamente, eso provocaría que hacer una copresentación resultara algo extraño y, probablemente, imposible, así que mi gran oportunidad se había esfumado.

Sin embargo, en lugar de enfocarme en mí, hice lo necesario para lograr que esa presentación saliera bien. En aquel momento me sentí decepcionado. Aunque si lo veo en retrospectiva, puedo darme cuenta de la lección de humildad que también aprendí ese día. Nunca eres demasiado importante para hacer cualquier cosa que se requiera y que el trabajo salga bien, incluso si eso significa posar como una mesa humana durante 45 minutos.

LLEVAR EL CAFÉ LATTE A LOS ESTADOS UNIDOS

Uno de los mejores ejemplos de ignorar una descripción de funciones de un puesto viene de la historia de la fundación de una marca con la que interactuamos diariamente. En la década de 1970, un vendedor, de nombre Howard Schultz, dirigía un equipo en una compañía sueca que vendía artículos para el hogar, cuando recibió una orden inusualmente

grande de cafeteras. La orden picó su curiosidad y decidió viajar a Seattle para reunirse con los propietarios de la pequeña cafetería que había hecho la orden: Gerald Baldwin y Gordon Bowker.

A lo largo del siguiente año, Schultz trabajó firmemente para convencerlos de que lo contrataran como su director de marketing. Finalmente, en 1982, se mudó a Seattle y se unió al equipo de la pequeña cafetería conocida como Starbucks. Un año después de comenzar, Schultz viajó a Italia, hecho que se ha convertido en parte de la leyenda de la fundación de Starbucks. Ahí se dio cuenta de que las cafeterías podían ser puntos de reunión para la comunidad y que las bebidas a base de café estilo italiano, como el *latte* y el *espresso,* podrían ser populares también en Estados Unidos.

Inspirado, regresó a Seattle y convenció a los fundadores de comenzar a vender ese tipo de bebidas. Él sentía que el futuro de la marca podía ser enorme, pero a los dueños les preocupaba que expandirse pudiera significar perder la individualidad de Starbucks. Schultz se independizó en 1986 e inició su propia cadena de cafeterías llamada Il Giornale. Un año después, Baldwin y Bowker pusieron a la venta la marca Starbucks y Schultz de inmediato consiguió un préstamo para comprarla.[5]

La historia de Schultz y su visión descomunal para esa pequeña cadena de cafeterías en Seattle es una historia que probablemente algunos de ustedes ya habían escuchado antes. Starbucks es, claramente, una enorme historia de éxito, con más de 21 mil cafeterías en 65 países, y con un valor de mercado actual de más de 70 mil millones de dólares. Sin embargo, si observas el insólito camino de Schultz que lo llevó a convertirse en el director ejecutivo de una de las marcas más valiosas del mundo, existe un patrón claro: nunca se limitó al título de su puesto.

Cuando dirigía el equipo de ventas, aceptó un recorte salarial de la mitad para unirse a Starbucks. Cuando dirigía el área de marketing de Starbucks, quiso expandirse y, como no lo consiguió, se marchó para convertirse en empresario y comenzar su propia cafetería. Cuando regresó para comprar la marca, prometió a sus inversionistas que abriría al menos 100 nuevas cafeterías en sus primeros cinco años de operación (lo cual hizo muy fácilmente).

Podrías ver a un empresario exitoso como Schultz y pensar que su historia es única, pero puedes utilizar las lecciones detrás de ella para impulsar tu propia carrera y tu vida también. Él se negó a ser definido por el título de su puesto a lo largo de su carrera, sin importar lo bueno que el trabajo hubiera sido. No tienes que iniciar una compañía de varios miles de millones de dólares para tener esa misma mentalidad. Todo comienza con elegir ser más que el título que se encuentra en tu tarjeta de presentación y pensar más allá de la función que

desempeñas.

CÓMO HACER LO QUE NO TE PIDEN QUE HAGAS

Consejo #1: comprende la verdadera necesidad

Normalmente, una tarea que alguien te pide hacer tiene dos aspectos: la tarea misma y la necesidad subyacente detrás de ella. Por ejemplo, los consultores organizacionales entienden que a menudo los llamará alguien que está sufriendo porque se siente agobiado por las cosas que posee. En la mente de esa persona, la solución consiste en que consiga un mejor sistema organizacional donde almacenar sus cosas.

No obstante, lo que los grandes organizadores entienden es que, generalmente, el problema solo se basa *parcialmente* en una falta de organización. Por el contrario, lo que las personas realmente necesitan es crear nuevos *hábitos* además de un nuevo sistema organizacional. La clave para organizarse es apegarte a un sistema que tú desarrolles; de otra forma, esa sensación de agobio simplemente regresará cuando el desorden inevitablemente vuelva a formarse.

Consejo #2: mejóralo

Mejorar algo antes de entregarlo es un elemento clave para ir más allá de lo que se te pide que hagas. Habrá muchas ocasiones en tu carrera en las que se te pida que simplemente «lo hagas». Recuerdo una de esas ocasiones cuando vivía en Australia: me solicitaron de último minuto que apoyara a una colega estadounidense, que estaba de visita, para organizar su presentación en nuestra oficina de Sídney.

Como parte de esa ayuda, cambié la grafía de diversas palabras en sus diapositivas, tales como *color* por *colour*,[6] porque los australianos utilizan convenciones de escritura británicas. Ella no me pidió que lo hiciera, pero se dio cuenta de que lo hice. ¿Puedes meterte en problemas por hacer más de lo que se te pide? Por supuesto. ¿Vale la pena? En mi caso, así fue.

La siguiente vez que se dio la oportunidad de colaborar con la oficina estadounidense, fui el primero al que le ofreció la oportunidad de trabajar en el proyecto, porque yo le había demostrado en aquel breve instante que siempre pensaría en

mejorar algo, en lugar de simplemente hacer lo que se me había pedido.

Consejo #3: reescribe tu descripción de funciones

A las personas se les contrata todo el tiempo, por necesidad, con base en las descripciones de funciones. Eso no significa que una descripción débil o incompleta de tu trabajo deba impedirte que hagas tu mejor esfuerzo. En lugar de esperar una revisión de tu desempeño o algún otro momento programado para evaluar tu trabajo, tómate un momento y reescribe la descripción de tus funciones *deliberadamente*.

Considera qué es lo que estás haciendo que no deberías hacer y lo que te gustaría hacer *más* en un mundo ideal. Luego ponlo por escrito. Hacer esto te dará un panorama más claro de cómo dirigir la conversación la siguiente vez que tengas una reunión para dialogar sobre el papel que desempeñas. Después de todo, la persona más calificada para escribir la descripción de tu puesto eres tú… *después* de que ya hayas realizado el trabajo.

CAPÍTULO 7

NUNCA SIRVAS PAN TOSTADO QUEMADO

El secreto: actúa con integridad cuando nadie te está viendo

Hubo un tiempo en el que pensé que mi trabajo consistía en entregar pan tostado lo más pronto posible. Acababa de graduarme de la universidad y estaba trabajando como mesero en un café popular del centro en Washington D.C. En aquella época tenía dos trabajos mientras estudiaba mi maestría. Atender mesas era lo que me gustaba porque implicaba una mayor interacción con nuevas personas todos los días y me emocionaba mucho más que mi otro trabajo, donde estaba atado a un escritorio. También lo hacía mejor.

En aquel momento, no me di cuenta de lo mucho que me enseñaría trabajar en un restaurante sobre cómo relacionarme con las personas... particularmente con las personas enojonas. Específicamente, recuerdo a una clienta iracunda que me enseñó una lección para toda la vida después de que cometí un enorme error con su orden.

MI CLIENTE MÁS DIFÍCIL

Jamás le pregunté su nombre, pero todavía recuerdo su rostro. Claramente no estaba teniendo un buen día: estaba sola y hablaba por teléfono sobre algo que solo era importante en Washington D.C., algo así como un voto inminente sobre alguna ley oscura de la que

prácticamente nadie había oído hablar.

Me imaginé que era una activista. Como no quería interrumpir, estuve observándola de reojo mientras atendía mis demás mesas, pero aún no me había aparecido para tomarle la orden. Ese fue mi primer error.

Cuando finalmente terminó su llamada, ya estaba molesta. «¡He estado sentada aquí aproximadamente media hora!», dijo. «¿Es usted mi mesero?». Asentí con la cabeza y traté de ser amigable. Pareció suavizarse un poco y ordenó un omelet con pan tostado. Luego sacó unos papeles de su bolso y comenzó a revisarlos.

Ingresé su orden al sistema. En el turno del desayuno, muchas de las comidas incluían pan tostado. De vez en cuando ese pan tostado salía ligeramente «extra crujiente» de un lado. Un truco común que mis compañeros meseros y yo solíamos hacer era voltear el pan tostado para que el lado de mejor apariencia fuera el que se viera. Asumimos que la mayoría de las personas jamás notaría la diferencia.

Ese día, mi enojada clienta activista no fue una de esas personas. Supe que había cometido mi segundo y mucho más grave error al haber volteado el pan tostado. Ella lo tomó, lo volteó y luego se me quedó viendo.

Como no quería que me gritara, rápidamente me ofrecí a traerle un nuevo plato de pan tostado... anticipando lo que estaba punto de decir. Dándose cuenta de que gritarme probablemente no era el mejor uso para su tiempo, me hizo una pregunta que jamás olvidaré: «Si sabía que estaba quemado, ¿por qué me lo dio?».

Me habría tomado un minuto extra esperar un plato distinto de pan tostado y servirle uno que no estuviera quemado en lugar de simplemente voltearlo. Sin embargo, no lo hice. Como probablemente imaginarás, esa vez no recibí una buena propina. Lo que más recuerdo es el hecho de que perdí la oportunidad de hacer lo que sabía que estaba bien, en lugar de lo que sabía que era fácil. Perdí la oportunidad de actuar con integridad cuando nadie estaba vigilándome ni exigiéndomelo.

¿QUÉ PASA SI NADIE ME ESTÁ VIENDO?

¿Cuántas veces en nuestra vida tenemos la oportunidad de optar por el camino fácil? Más de las que probablemente nos demos cuenta. La mayoría de nosotros no vamos por la vida con cámaras de seguridad vigilando todos nuestros movimientos y, si así fuera, elegir *no* ser flojos o egoístas no siempre es algo fácil de hacer.

Hace varios meses contraté a una pequeña compañía y a un

trabajador de mantenimiento para llevar a cabo algunos trabajos de construcción. Le pedí al trabajador que iniciara y le pagué un depósito. Apenas un día después, mientras llevaba a cabo una investigación en internet, descubrí que había una oferta especial en uno de los materiales que el contratista había recomendado y que ya habíamos aprobado. Asumí que estaba al tanto y que se quedaría con la diferencia de la oferta.

Antes de que pudiera preguntarle, recibí un correo electrónico no solicitado relacionado con el tema por parte del contratista. En el correo, me compartía un enlace a la oferta y me prometía que después de comprar los materiales y recibirlos planeaba darme una nota de crédito por el equivalente a la mitad. Yo no esperaba que lo compartiera conmigo y mucho menos que me lo dijera. La mayoría de los contratistas no lo haría.

Su decisión de hacer negocios con integridad le costó la mitad de la oferta, alrededor de 200 dólares. Sin embargo, quedé tan impresionado con la experiencia que se lo he contado a más de una docena de personas y ya le han ayudado a obtener al menos otros dos proyectos de gran tamaño.

Su decisión de hacer negocios con integridad le trajo más referencias y confianza.

CÓMO TENER MÁS INTEGRIDAD

CONSEJO #1: COMPARTE LA VERDAD INESPERADA

Hay algunas verdades que esperamos: no puedes mentir sobre el título que obtuviste en la universidad o sobre dónde se fabricó un producto que vendes. Sin embargo, no esperamos que alguien diga *proactivamente* la verdad, especialmente en una situación de ventas.

Por ejemplo, no esperamos que el mecánico nos diga cuánto gana *realmente* después de cobrarnos por un trabajo. ¿Qué pasaría si lo hiciera? Esa clase de honestidad sobresaldría y es el ejemplo perfecto del poder de compartir la verdad antes de que alguien te fuerce a hacerlo. Cuando encuentras el coraje de decir cosas que tus competidores u otros colegas no comparten, entonces puedes sobresalir por tu honestidad espontánea.

CONSEJO #2: HAZ LO QUE DIJISTE QUE HARÍAS

Durante nuestras conversaciones, la mayoría tendemos a hacer muchas promesas. Prometemos que le presentaremos una persona a otra. Prometemos que nos pondremos en contacto con alguien por una solicitud que hizo. Nos ponemos fechas límite en el ámbito profesional. La integridad es hacer lo que dices que vas a hacer y esto se aplica incluso a las promesas más básicas.

Cuando insinúo que puedo conectar a alguien con otra persona, siempre lo hago. Si prometo que voy a compartir el nombre de un magnífico libro con alguien después de mencionarlo, me esfuerzo por enviar una nota de seguimiento con el nombre y un enlace para comprarlo. El asunto es que ser una persona «de clase mundial» en el ámbito del seguimiento es una forma de hacer lo que dices que vas a hacer, algo en lo que cualquiera de nosotros puede mejorar y hacer de forma más habitual.

Consejo #3: ponle tu nombre

A diferencia de muchos otros profesores, cuando asigno a mis estudiantes la tarea de escribir un ensayo, nunca les doy una longitud mínima requerida. Más bien, les pido que me den un texto bien pensado y bien escrito sobre el tema asignado, tan largo como necesite ser. Si pueden abordar el tema de la semana de forma impactante y atractiva en una sola oración, los invito a que lo hagan.

En lo que sí insisto es en que le pongan su nombre y publiquen su tarea en el blog de nuestra clase. Esta transparencia implica que los demás estudiantes de la materia también pueden leerlo y los califico públicamente en una escala del uno al cinco a través de un comentario en su publicación.

La razón por la que hago esto es para subrayar una de las verdades más básicas acerca del internet: todo lo que compartes en línea refleja tu reputación. Al poner su nombre, mis estudiantes están haciendo una promesa de que van a responder por su trabajo y eso normalmente significa que van a esforzarse más por entregar un magnífico escrito y una magnífica reflexión.

Todavía sigo esperando que alguno me entregue una respuesta de una sola oración perfectamente elaborada. Hasta ahora, nadie lo ha hecho.

CAPÍTULO 8

SÉ UN TRAVESTI

El secreto: aprende la empatía

Frank Baird tuvo una loca idea. Mientras trabajaba como defensor comunitario y terapeuta familiar en California, con mujeres y familias separadas por violencia doméstica, quiso encontrar una nueva forma de crear más visibilidad y diálogo con la causa. En una época en la que había muchas causas importantes compitiendo por obtener atención, Frank necesitaba crear algo que pudiera impactar y generar empatía al mismo tiempo.

Su idea fue crear una marcha a la que llamó «Camina una milla en sus zapatos». En ella invitaba a los hombres a hacer exactamente eso: acceder a ponerse zapatos de tacón alto de color rojo brillante y caminar una milla. Al hacerlo, generarían un espectáculo que nadie podría ignorar y crearían conciencia sobre esta causa a lo largo del proceso. El evento fue un éxito rotundo, atrajo mucha atención, y para 2017 se habían organizado más de 1 700 caminatas de este tipo en diferentes comunidades locales a lo largo de los Estados Unidos.[7]

Actualmente, la violencia intrafamiliar es un tema altamente visible; se han hecho conciertos a nivel global con estrellas como Beyoncé y películas importantes como *Girl Rising,* en la que se muestran historias de esperanza y cambio para brindar educación a más niños y mujeres en el mundo, con la intención de romper el ciclo de la violencia doméstica y la falta de oportunidades para las mujeres.

EL MITO DEL TRAVESTISMO

La experiencia de un hombre caminando con zapatos de tacón alto crea

empatía, también es un ejemplo de *travestismo*, término que ha adoptado un nuevo significado en la actualidad. Vivimos en una época en la que una joven celebridad como Jaden Smith modela ropa tradicional de mujer para Louis Vuitton. Facebook ya ha evolucionado de ofrecer 71 opciones de género para sus perfiles a dejar las opciones ilimitadas.

Todo este flujo de género tiene el poderoso efecto secundario de crear más empatía entre los límites tradicionales de género y ofrece más empoderamiento para todos. Además de este efecto, está la rápida adopción de la realidad virtual.

CÓMO LA EMPATÍA VIRTUAL CAMBIARÁ AL MUNDO

Ahora podemos *experimentar* qué se siente ser un prisionero en confinamiento solitario, un adolescente que vive en un campo de refugiados o, incluso, una vaca que está siendo llevada al matadero. Este tipo de experiencias son transformadoras: nos permiten sentir profundamente el sufrimiento de otra persona y, por lo tanto, ser más empáticos. Son el equivalente virtual a la marcha de Frank con hombres que llevan puestos zapatos de mujer.

Ya sea que crees tu propia empatía caminando con zapatos de tacón alto o poniéndote una máscara de realidad virtual, poder ver el mundo desde una perspectiva distinta puede traerte resultados muy inesperados, pero positivos. Como aprendió un doctor de nombre Mark Siegler, la empatía incluso podría cambiar el curso de tu carrera.[8]

LA PREGUNTA DE LOS 42 MILLONES DE DÓLARES

Todo comenzó con Carolyn Bucksbaum, una mujer que estaba teniendo dificultades para que los doctores escucharan sus ideas sobre lo que podría estar aquejándola. Este tipo de relación disfuncional entre doctor y paciente es tristemente común.

Cuando todos los pacientes van por ahí con páginas impresas de sitios web que ofrecen de todo, con una autoridad cuestionable —desde datos no verificados sobre condiciones extrañas hasta información sobre curas milagrosas demasiado buenas para ser verdad—, es difícil para los profesionales de la medicina ser empáticos.

No obstante, la historia de Bucksbaum tuvo una importancia

especial, no solo por la experiencia negativa que tuvo con su primer doctor escéptico, sino debido a su segundo doctor, Mark Siegler. El doctor Siegler se tomó el tiempo de escuchar sus teorías y confirmó que, de hecho, su autodiagnóstico había resultado ser acertado.

Bucksbaum quedó tan impresionada que decidió, junto con su esposo, que el tipo de acompañamiento empático que el doctor Siegler había utilizado con ellos debía ser alentado y enseñado con más frecuencia.

Ellos podían hacer algo al respecto. Los Bucksbaum habían hecho una pequeña fortuna al construir centros comerciales de venta al menudeo. Como retribución decidieron donar 42 millones de dólares para la creación de una nueva clínica que se enfocara en enseñar a los profesionales de la medicina cómo ser más empáticos en su comunicación con los pacientes, una auténtica escuela para enseñar cómo tratar a los pacientes. El único requisito era que el doctor Mark Siegler tenía que estar a cargo.

CÓMO APRENDER A TENER EMPATÍA

CONSEJO #1: IMAGINA UNA HISTORIA CON TRASFONDO DRAMÁTICO

Cuando te enfrentas con una persona, en un contexto profesional o personal, cuya conducta no comprendes a menudo se debe a que no puedes imaginar una situación en la que tú actuarías de esa manera. Para aumentar tu capacidad de empatía, imagina un escenario dramático donde su conducta pudiera estar completamente justificada. ¿Entenderías a alguien que está siendo grosero contigo en el teléfono si acabaran de tirar una taza de café en su escritorio? Probablemente.

El asunto es que, a menudo, no conocemos las historias de fondo de la mayoría de las personas con las que interactuamos o por lo que podrían haber estado pasando en ese preciso momento. Crear esa historia de fondo en tu propia cabeza, aun si es completamente inventada, puede ayudarte a no tomarte los desaires de una forma tan personal y, en general, a tener más empatía hacia las personas cuyas acciones, de otra forma, se te dificultaría comprender.

CONSEJO #2: TEN CUIDADO CON LOS INCENTIVOS NO INTENCIONALES

En muchos sentidos, nuestra conducta está gobernada por los

incentivos que nos rodean. Cuando al personal de un *call center* se le califica mejor si pasa la menor cantidad de tiempo posible al teléfono con un cliente, el resultado predecible es que se vuelvan groseros, cortantes y ansiosos de transferirlos rápidamente, en lugar de tomarse el tiempo necesario para resolver su problema.

Si en un nuevo trabajo te dan la instrucción de que cada hora de tu día debe documentarse en un complejo sistema de planilla horaria, será poco probable que ayudes a un colega que está desarrollando un proyecto que no tiene una hora facturable para «pagar» por tu tiempo. En el trabajo, a menudo, los incentivos que se nos *dice* que importan son los que hacen que actuemos de formas egoístas y poco colaborativas: si los incentivos no cambian, será prácticamente imposible cambiar el comportamiento que están alentando.

CONSEJO #3: PREGUNTA POR LAS EMOCIONES

Cuando interactuamos con otras personas, la mayoría somos buenos para hacer preguntas sobre cosas como: «¿A dónde fuiste? ¿Qué hiciste?». No somos tan buenos para hacer preguntas directamente sobre las emociones: «¿Por qué te sientes triste? ¿Estás enojado?».

Estas preguntas reflejan el estado de ánimo y las expresiones faciales que puedes estar leyendo, pero a menudo sentimos que cruzan un límite social o que pueden llevar a respuestas no deseadas y, por lo tanto, nos alejamos de ellas. Parecen demasiado personales, particularmente si se hacen en el ámbito laboral. No obstante, algunas veces, el simple hecho de darnos cuenta y hacer preguntas relacionadas con las emociones es la forma perfecta de animar a alguien a que se abra y comparta un poco más de sus sentimientos. Cuando preguntas sobre los sentimientos, de inmediato estás siendo empático en un nivel al que muy pocas veces llegan las preguntas generales.

La mejor forma de crear suficiente confianza para obtener una respuesta honesta es compartir algunas de tus propias emociones y ser tú mismo un poco vulnerable. Cuanto más puedas compartir abiertamente, más probable será que logres que las personas se abran contigo. Y si obtienes una respuesta, hacer tu mejor esfuerzo por escuchar con empatía puede ayudarte a formar relaciones más profundas y de mayor confianza con las personas que te rodean, porque te tomaste el tiempo de preguntarles sobre algo importante y luego te tomaste el tiempo de *escuchar* la respuesta.

CAPÍTULO 9

POSTERGA MÁS

El secreto: llega en el momento justo y no a tiempo

James Bond jamás llega a tiempo. De hecho, eso es lo que lo hace tan bueno en lo que hace. Llega en el último minuto, justo cuando la bomba está a punto de estallar o la chica está a punto de ser acribillada y logra salvar la situación. Bond, al igual que cualquier gran héroe de acción, no se la vive siguiendo los recordatorios del calendario de Google en su teléfono. Su teléfono (me imagino) probablemente ni siquiera los tiene. Por el contrario, él reacciona a la situación y nunca llega tarde. Bond no llega *a tiempo*, sino *en el momento justo*.

¿Cuál es la diferencia? Estar *a tiempo* normalmente significa seguir un horario preestablecido para tu día. Puedes estar a tiempo para una entrevista o una cita para almorzar y eso es importante. Presentarte cuando dices que lo harás es una señal de integridad. No obstante, estar *en el momento justo* tiene que ver con elegir el momento correcto para hacer algo.

> Estar en el momento justo tiene que ver con entender el momento, en lugar de seguir ciegamente el reloj.

Las personas que han dominado el arte de estar en el momento justo, aparecen exactamente cuando más se les necesita, dan soluciones que las personas no esperan y son expertas en identificar momentos de oportunidad sin importar lo fugaces que puedan ser.

Escuchas a muchas personas decirte que seas puntual, pero, si estar en el momento justo es algo tan valioso, tal vez podrías preguntarte cómo es que nadie te enseña a hacer eso. No existe ninguna clase que te diga cómo postergar algo hasta el último minuto y luego entregar un

resultado fantástico en un plazo corto justo cuando más se necesita. Tal vez debería haberla.

EL PROBLEMA DE LA EDUCACIÓN TIPO «POR SI ACASO»

Desde nuestros primeros años de escuela, muy pocas veces nuestra educación está conectada directamente con el mundo que nos rodea. Gran parte de esta es «por si acaso»: conocimiento que adquirimos ya sea por tradición o debido a la creencia equivocada de que tal vez un día necesitemos conocerlo o elijamos una profesión que los utilice.

El cálculo, la historia de Mesopotamia, cómo distinguir un pentámetro yámbico, todos son datos que puedes o no utilizar a lo largo de tu vida. Tristemente, si en el futuro surge un momento en el que necesites tener conocimiento de alguno de esos temas, es muy probable que no recuerdes lo suficiente de lo que aprendiste años atrás para que pueda resultarte útil de alguna forma.

A medida que vas creciendo, el problema se acentúa todavía más. El programa típico de maestría en Administración de Empresas dura dos años, en los cuales se enseñan todos los aspectos que conforman a las empresas, a través de cursos de liderazgo, finanzas, contabilidad, marketing y recursos humanos. El problema predecible es que muchos de los estudiantes no utilizarán las lecciones aprendidas en un programa de maestría hasta varios años después en su profesión, si es que alguna vez lo hacen.

El defecto fundamental de toda la educación «por si acaso» es que nadie recuerda las cosas para siempre. ¿Acaso no sería mejor enseñar a los estudiantes las habilidades que necesitan en el momento en que las necesitan?

La mayoría de los académicos están de acuerdo en que la solución consiste en dar a las personas más educación «por si acaso», impartida ya sea a través de una capacitación profesional, de periodos de prácticas en la vida real o de cualquier otra cosa que se relacione directamente con lo que necesitan saber en ese momento.[9] Una capacitación como esa es mucho más útil, te ayuda a enfocarte en resolver desafíos reales y nos prepara para tener éxito en el mundo real.

POR QUÉ LOS TIEMPOS SON IMPORTANTES

Este problema en la educación tradicional subraya lo poco que tendemos a enfocarnos en estar en el momento justo con nuestro aprendizaje, en lugar de preocuparnos por estar a tiempo. Aunque, sin duda, los tiempos son vitales para acertar en algo más que en la educación.

Los lanzamientos de productos, las decisiones de contratación e incluso los momentos en los que conoces a las personas adecuadas (o no) dependen de la elección del momento oportuno. Prácticamente en ningún caso existe un mapa en el que puedas señalar cuál es el momento perfecto para que ocurra un evento en particular.

¿Qué tal si el hecho de estar viendo frecuentemente el reloj en tu teléfono o en tu monitor de actividad resultara ser la forma *menos* útil de pensar en el tiempo? Por otro lado, cuando te olvidas del reloj, tu mente se libera y puedes pensar en estar *en el momento justo* para las experiencias, en lugar de llevar a cabo tu rutina diaria sin prestar atención en lo que estás haciendo y estresándote por todo.

Un secreto que te ayudará a lograr esto de manera más efectiva consiste en analizar el impacto que la organización puede tener en tu elección del momento correcto a lo largo del día. Cuando estás a punto de salir de casa, ¿buscas por todas partes para encontrar tus llaves, tu teléfono o tu cargador portátil?

Todas estas son acciones que te hacen perder minutos y que pueden echar a la basura tus tiempos, aunque pienses que estás saliendo a la hora correcta. En lugar de desperdiciar tiempo en ese último momento crítico, cambia tu sistema organizacional para evitar, en primer lugar, ese absurdo desorden.

Parte de estar en el momento justo consiste en saber en dónde encontrar las cosas que necesitas en el momento en el que las necesitas. Recuerda que, cuando James Bond está desactivando una bomba, él siempre sabe dónde está el cable rojo.

CÓMO ESTAR EN EL MOMENTO JUSTO CON MAYOR FRECUENCIA

CONSEJO #1: ESPERA ESTRATÉGICAMENTE HASTA EL ÚLTIMO MINUTO

Algunas cosas requieren un sentido de urgencia, pero no todo lo que debas hacer será urgente. En lugar de ello, considera cómo puedes aprender el arte de la *postergación estratégica*. Un ejemplo perfecto tomado de la vida diaria: si se acaba la leche en casa, ¿vas de inmediato a la tienda a comprar más o la añades a tu lista de

compras para comprarla después (normalmente junto con otras cosas)?

Esta es una forma de postergación estratégica: esperas para hacer algo hasta que puedas optimizar tu tiempo haciéndolo. Considera tratar con esta misma mentalidad las cosas que se te pide que hagas en el trabajo. Ocupa una hora para enviar correos electrónicos; luego, cierra tu correo electrónico y no vuelvas a verlo por lo menos durante varias horas. Las personas productivas invierten de forma deliberada su tiempo… y también deliberadamente eligen qué quieren postergar y hacer después.

Consejo #2: está en el momento

Existen muchas formas de distraerte en la actualidad gracias a la sobrecarga de información, las redes sociales y la tentación de estar conectado en todo momento. Para mejorar mi capacidad de permanecer en el momento, el año pasado pasé todo un mes probando varias cosas. Apagué *todas* las alertas de mi teléfono celular. Eliminé prácticamente todas las redes sociales de la pantalla de inicio y, en su lugar, creé un sistema de fólderes que requerían, por ejemplo, que hiciera clic tres veces para entrar incluso a Instagram. Quité todos los juegos e hice un compromiso mental de jamás utilizarlo durante las comidas, comencé a mantenerlo en mi portafolio en lugar de en mi bolsillo, de modo que fuera menos accesible (y, por tanto, tuviera menos tentaciones de revisarlo por unos instantes).

No tienes que ser tan extremista, pero la disciplina de establecer reglas para ti en relación con el uso de la tecnología resulta fundamental para entrenarte para estar en el momento, en lugar de pasar *cada* momento sumido en tu teléfono.

Consejo #3: obtén más aprendizaje tipo «justo a tiempo»

La educación tipo «justo a tiempo» no necesita ser tan formal como un curso de capacitación. Puede ocurrir en cualquier momento, incluso mientras te preparas para una reunión o cuando aprendes una nueva habilidad que necesitarás al día siguiente. Cuando decidí iniciar mi propia compañía editorial, tuve que tomar por mi cuenta un curso intensivo de todo tipo de cosas, desde las complejidades a la hora de elegir diversos tipos de plastificado y distinguir los barnices UV brillantes para la impresión de libros

hasta cómo funcionaban los códigos BISAC y los metadatos de publicación.

Para hacerlo, contraté a expertos independientes en publicación de libros y les pagué por hora para que respondieran todas las preguntas que se me pudieran ocurrir. Leí publicaciones, asistí a cursos de capacitación y me rodeé con verdaderos expertos en todo tipo de temas, desde cómo operan las imprentas hasta cómo hacer un índice. A lo largo de los siguientes dos años, probablemente me gané el equivalente a una maestría en publicidad y producción, todo lo cual mejoró mi compañía editorial.

CAPÍTULO 10

HAZ LLORAR A OTROS

El secreto: cuenta mejores historias

CUANDO EL AGENTE Y PRODUCTOR AUTODIDACTA de películas de Hollywood Jerry Weintraub decidió hacer una nueva versión de la antigua película de Frank Sinatra *Ocean's Eleven (La gran estafa)*, tuvo la loca idea de reunir a casi una docena de los actores más guapos de Hollywood de aquel momento para que formaran parte de la película. Todo mundo en la industria le dijo que la idea era imposible porque requeriría que cada uno de ellos tuviera un enorme recorte salarial. Weintraub decidió probar de todos modos. Su primer paso fue visitar a dos amigos que conocía y respetaba: el actor George Clooney y el director Steven Soderbergh. Logró convencerlos de formar parte de la película y de encabezar la cruzada para reclutar a los demás actores.

A pesar de esta victoria inicial, resultaba obvio que ninguna película (ni siquiera una con un gran presupuesto) podría pagar millones de dólares a cada uno de los miembros de la docena de actores que estaban acostumbrados a aparecer en un papel principal. Como recuerda Weintraub en sus memorias personales, *When I Stop Talking, You'll Know I'm Dead (Cuando deje de hablar, sabrás que estoy muerto),* conseguir al resto de los actores se logró gracias a las relaciones y las capacidades narrativas de Clooney y Soderbergh.

Ambos visitaron personalmente a cada una de las estrellas y utilizaron una narrativa creativa para convencerlas de formar parte del elenco por una fracción de lo que normalmente ganarían por película. Por ejemplo, cuando le enviaron el guion a Julia Roberts (quien entonces ganaba 20 millones de dólares por película), adjuntaron un billete de 20 dólares con una nota que decía: «Sabemos que ganas 20 por película, pero ahora tendrás que trabajar por un poco menos en esta». Una vez que accedió a hacerlo, utilizaron un enfoque similar para

firmar con Andy García, Matt Damon, Don Cheadle y Brad Pitt, quienes dijeron que sí porque muchos de sus compañeros ya se habían unido al proyecto.

La historia detrás de la realización de *La gran estafa* es un poderoso recordatorio del impacto de las relaciones y las historias. Cuando haces que tu tono sea emocional y utilizas una historia, las personas la recuerdan y obtienes una respuesta. Algunas veces, la historia correcta podría inspirar una lágrima o dos e incluso hacer llorar a las personas.

Es fácil entender por qué un actor y un director contarían una historia para convencer a sus compañeros de unirse a un proyecto, pero ¿qué tan bien funciona esto fuera de una industria creada para narradores? Como prueban algunas investigaciones científicas sobre neurociencia sobre cómo procesan los humanos la información, las historias funcionan mejor que casi cualquier otra cosa porque nuestro cerebro está programado para utilizar la emoción como un factor fundamental en la toma de decisiones.

LAS HISTORIAS SON EMOCIONALES

A lo largo de la última década, diversos libros exitosos, que van desde *El impulso irracional* hasta *Las trampas del deseo*, comparten la premisa central de que las emociones son mucho más importantes que la lógica en la toma de decisiones. En su innovador libro *El cerebro político*, el célebre psicólogo Drew Westen mostró que las emociones incluso delatan por quién elegimos votar. El objetivo de toda esta investigación consiste en exponer el mito de que las decisiones se toman mejor de una manera lógica, sopesando los pros y los contras.

> El hecho de que todos nos basamos en nuestras emociones para tomar decisiones no es algo malo, es algo humano.

Aunque algunas veces es algo infravalorado en un mundo empresarial que parece operar con base en presentaciones de PowerPoint y viñetas, los más admirados oradores y líderes del mundo, desde Nelson Mandela hasta Bill Clinton, son los que comprenden esta verdad. Estudios cinematográficos famosos como Pixar o anunciantes como Coca-Cola entienden esto también.

En las películas, en los libros o en la publicidad, las historias tienen la capacidad de dar vida a las ideas. Crean entendimiento y, cuando se utilizan en el momento apropiado, pueden ayudarte a hacer mucho dinero también.

EL COLLAR DE 26 MILLONES DE DÓLARES

Lynda Resnick es una de las empresarias y mercadólogas más brillantes de los últimos 20 años, y probablemente hay personas que jamás han oído hablar de ella. Aunque tal vez no es una figura tan conocida como Elon Musk o Richard Branson, las marcas para cuya creación ha sido un elemento esencial son mucho más reconocibles.

La compañía de la que es dueña, junto con su esposo Stewart, se encuentra detrás de la creación y comercialización del agua Fiji, del jugo POM Wonderful y Wonderful Pistachios. Ella bautizó a las mandarinas como «Cuties» («Lindas») y luego como «Halos». No obstante, el mejor ejemplo de su intuición para narrar historias viene de un momento legendario, cuando compró un hilo de perlas de imitación provenientes del patrimonio de Jacqueline Kennedy Onassis en una subasta de Sotheby.

Las perlas ya formaban parte de la historia estadounidense gracias a las múltiples fotos que las inmortalizaron como las joyas favoritas de Jackie O, como el público estadounidense conocía afectuosamente a la exprimera dama y esposa del presidente estadounidense asesinado John F. Kennedy. Se esperaba que la oferta por el collar comenzara en alrededor de 25 mil dólares; Resnick finalmente lo compró por la sorprendente cantidad de 211 mil dólares.

A pesar de lo que pudieras estar pensando, no fue un lujo extravagante al azar por parte de una excéntrica multimillonaria. Después de finalizar la compra, Resnick ordenó inmediatamente que se hiciera una réplica exacta, la empaquetó junto con una hermosa nota y fotografías de Jackie O usando el collar. Se asoció con un canal de compras por televisión para vender rápidamente más de 130 mil de estas réplicas a 200 dólares cada una… *con lo que obtuvo una ganancia de más de 26 millones de dólares*. ¿Qué hacía que el collar fuera tan atractivo?

Después de comprarlo, las mujeres se sentían conectadas con una parte icónica de la historia estadounidense. Cuando llevaban puesto el collar, tenían una impactante historia que compartir con las personas con las que platicaban. Como le dijo Resnick al ex director ejecutivo de Sony Pictures y al autor Peter Guber, quien reprodujo este ejemplo en su libro *Storytelling para el éxito*, la historia fue la clave y el valor de contarla bien tuvo una ganancia neta de millones de dólares.

POR QUÉ LAS PERSONAS SIGUEN LAS HISTORIAS

Después de leer este ejemplo, esa cuestión podría parecer algo bastante sencillo de responder. ¿Acaso puedes simplemente contar una buena historia y esperar venderla por millones de dólares? Una de las verdades más interesantes sobre las personas es que entre más arriba llegues, es más probable que los demás confíen en su intuición en lo relacionado contigo.

Mi segundo libro, *Likeonomics*, se enfocó en las razones por las que tan a menudo compramos y hacemos negocios con personas que nos agradan. Las conexiones personales se forjan más fácilmente a través de contar historias y la confianza puede crearse de la misma manera.

Antes de que alguien te crea lo que dices, tiene que creer en ti.

Tal vez no siempre te reúnas con el director ejecutivo o seas un tomador de decisiones clave. Para comprender el poder de contar historias no necesitas adornar con tu presencia una sala de juntas. Simplemente observa una de las conductas más comunes en las redes sociales y verás este principio en acción todos los días.

¿Cuál es el elemento número uno que se comparte en las redes sociales de forma consistente? Historias, provenientes de los noticieros o de otras partes. La fotografía de Beyoncé embarazada fue la imagen más gustada en Instagram de todos los tiempos. ¿Por qué? Porque muestra un lado humano cautivador de una estrella del pop de forma impactante, pero, al mismo tiempo, vulnerable.

Esto subraya uno de los aspectos más importantes que los psicólogos sociales que estudian la transmisión de las ideas encuentran una y otra vez: las personas responden a y comparten *historias* mucho más a menudo de lo que comparten *datos*.

Esa es también la razón por la que actualmente enseño narrativa junto con marketing en Georgetown y por la que tantas compañías están ansiosas por entrenar a sus equipos en cómo ser mejores narradores.

CÓMO CONTAR MEJORES HISTORIAS

CONSEJO #1: MUESTRA Y NO DIGAS

Si te dijera que el fundador de Costco, James Sinegal —cuya tienda almacén tiene una de las tasas más bajas de rotación de empleados en las ventas al menudeo—, cree en un estilo de

gestión plana sería cierto, pero insustancial. Sin embargo, qué tal si mejor te contara la verdadera historia de cómo todos los días, cuando Sinegal visitaba las tiendas a lo largo y ancho del país, nunca lo hacía sin su identificación estándar de Costco (que simplemente dice «JIM») y que siempre saludaba a los empleados por su nombre, al tiempo que les preguntaba sobre su familia.[10] Esto es, claramente, un estilo de gestión plana, pero la historia lo hace más personal, memorable y te dice mucho más de él como líder. Esta narración se vuelve todavía más poderosa porque él ni siquiera necesita contarla, los empleados lo hacen por él porque sus acciones envían un mensaje sumamente impactante.

Consejo #2: personalízala

Las historias necesitan personajes reales. Uno de los errores que comete la mayoría de las personas es eliminar de sus presentaciones o de sus trabajos escritos todo vestigio de humanidad. ¿Te describes, en los perfiles en línea, en tercera persona o en primera? Una de las formas más básicas de llevar de vuelta el elemento humano a la narrativa es regresar a la primera persona y asegurarse de que las historias que estás compartiendo incluyan personas y situaciones reales. Como puedes ver en este libro, estoy compartiendo muchas historias personales e historias de otras personas de modo que puedas echar un vistazo a mi vida, al igual que otros ejemplos memorables de los que puedas aprender. Tengo la esperanza de que hacer que la narración sea algo personal ayude a que las ideas que comparto permanezcan en tu mente durante más tiempo.

Consejo #3: obtener inspiración a partir de la historia

Cuando doy una conferencia sobre el poder de la narrativa para crear confianza, una historia que comparto para brindar contexto sobre el poder (y la ética) de la narrativa es el relato histórico de cómo se vendía la canela en alguna época. Tiene una historia de fondo sorprendentemente interesante, la cual alguna vez involucró a comerciantes de especias de Medio Oriente: inventaron que la furiosa ave «cinnamologus» (según el mito) construía su nido en la parte más alta de los acantilados con ramas de canela. De acuerdo con la historia, la única forma de obtener la canela era que los cazadores escalaran heroicamente estos acantilados y pelearan con el ave para robarse las ramas, por eso su alto precio en aquella

época parecía justificable.[11]

Tristemente para los comerciantes, solo fue cuestión de tiempo antes de que se revelara su engaño. Mi objetivo al compartir esto en el escenario es recordar a la audiencia que las historias pueden utilizarse de forma positiva o como una herramienta de manipulación, así que depende de cada uno pensar y actuar con ética. Utilizar el relato histórico de la canela hace que este punto sea mucho más impactante y memorable, que como lo sería de otra manera.

CAPÍTULO 11

INTERRUMPE CON FRECUENCIA

El secreto: sé un escucha activo

EN UNA ENCUESTA RECIENTE A LOS TELEVIDENTES DIURNOS, en la que se les preguntaba quién era su presentadora favorita de programas de entrevistas de todos los tiempos, la elección abrumadora para ocupar el primer lugar fue Ellen DeGeneres.[12] No necesitas los resultados de esta encuesta para ver cómo la reputación de Ellen por realizar entrevistas informales e impactantes la antecede. Esto la ha convertido en la elección natural cuando se trata de entrevistar a algunas de las mayores celebridades del mundo.

A lo largo de su carrera, Ellen ha entrevistado a todo tipo de personas, desde estrellas de cine hasta íconos de la música y líderes mundiales. Parte de la razón de las preferencias es el tamaño y la lealtad de su audiencia y la confianza que ha construido con ellos. Sin embargo, la verdadera razón por la que es considerada una entrevistadora de élite tiene muy poco que ver con lo que podrías imaginar: una de sus mayores virtudes es escuchar.

LA VERDAD SOBRE LAS HABILIDADES PARA ESCUCHAR DE ELLEN

Ellen logra esas fantásticas entrevistas por ser una gran escucha. Nadie podría hacer este tipo de entrevistas *sin* ser un magnífico escucha.

Mientras crecemos, la mayoría de nosotros pasamos muchos años aprendiendo lo importante que es ser un buen escucha. Desde el kínder aprendemos que tenemos dos oídos y una boca por una razón. Si ese cliché no te resulta familiar, estoy seguro de que podría mencionarte muchos otros sobre la importancia de escuchar.

El problema es que la mayor parte del tiempo realmente no se nos enseña *qué* significa ser un buen escucha. En lugar de ello, aprendemos a escuchar *en silencio*, lo cual normalmente significa callarte y tratar de prestar atención a alguien más.

¿Y qué tal si escuchar (o la escucha en silencio) no es la mejor forma de tener una conversación impactante o de realizar una entrevista? ¿Qué tal si la verdadera clave para ser un buen escucha fuera aprender a ser un *interruptor* estratégico?

EL ARTE DE LA INTERRUPCIÓN

Si vuelves a ver cualquier entrevista de las que Ellen ha realizado, observarás el interesante equilibrio que logra entre escuchar e interrumpir. En algunos momentos, deliberadamente hace preguntas importantes. Sin embargo, a medida que la conversación fluye, reflexionará sobre algo que su invitado dijo. Podría incluso interrumpir con una historia sobre ella e intervendrá con frecuencia.

Sin embargo, en lugar de hacerlo de una forma egoísta o mezquina, lo hace con un ritmo que permite que sus conversaciones continúen y se hagan más profundas. Sus intervenciones ayudan a que la conversación fluya y descubra reflexiones más interesantes. Aprender el arte de la interrupción podría hacer lo mismo por tus conversaciones con las personas si dominas cómo hacerlo. Aunque pueda parecer contrario a la lógica, cuando se hacen las interrupciones correctas, éstas pueden crear *más* interacción. Eso es lo que significa ser un escucha activo en lugar de uno pasivo.

CÓMO SER UN ESCUCHA ACTIVO

CONSEJO #1: ASIENTE MENOS, PREGUNTA DETALLES

La coach ejecutiva Olivia Fox Cabane enseña a los líderes cómo tener más carisma. En su proceso, acerca del cual escribe en su libro *El mito del carisma*, una de las primeras técnicas que enseña a sus clientes es reducir la frecuencia con la que asienten cuando

escuchan. Su consejo es aprender a controlar el impulso natural de asentir con la cabeza con demasiada frecuencia, ya que esto ayuda a reducir la percepción de que simplemente estás esperando impaciente hasta tener la oportunidad de hablar. Por ejemplo, si alguien te comparte que acaba de regresar de unas vacaciones, en lugar de asentir mientras esa persona se lanza a contar las mismas historias que seguramente ya ha repetido varias veces, podrías preguntarle si hubo un momento durante su viaje que la haya cambiado o si hubo algún lugar en el que le hubiera gustado que el tiempo se hubiera detenido. Estas no son las mismas preguntas que los demás hacen, así que pueden ser magníficas formas de interrumpir *estratégicamente* para crear una conversación más profunda que no tendrías de otra manera.

Consejo #2: utiliza frases reflectoras

Una de las técnicas que se enseña a los consejeros entrenados es emplear el uso de frases reflectoras, para reflejar lo que alguien está diciendo. Por ejemplo: «Lo que escuché que dijiste fue que...» o «lo que me parece interesante sobre eso es...». Este tipo de reflexión es algo que Ellen hace también frecuentemente, a menudo repite frases clave que los entrevistados dijeron para reforzar un punto que tal vez la audiencia pudo haber pasado por alto. Sin importar qué tipo de frase prefieras, la idea es mejorar su uso, de modo que puedas tenerla en tu caja de herramientas conversacional para ayudarte a ser un escucha más activo.

Consejo #3: sigue la escena

En la actuación improvisada, jamás querrás «cerrar» una escena creando un callejón sin salida. La regla en la improvisación es que aceptes la premisa. Por ejemplo, si el acto comienza y alguien te pregunta cómo fue crecer en una granja, jamás protestarás diciendo: «¡Pero yo crecí en la ciudad!». Si lo haces, la escena está muerta. En lugar de ello, tienes que fluir con la premisa. En la improvisación, llaman a esto una mentalidad de «sí, y...».[13]

Así, en la escena anteriormente descrita, podrías comenzar a hablar sobre cómo fue ayudar a los animales, o cómo creciste ahí, pero que realmente querías algo más. Las conversaciones operan de una forma muy parecida a esta escena improvisada. Cuando puedes utilizar preguntas abiertas para inspirar a alguien a compartir una historia contigo y expandir el tema, tu conversación

se volverá, como resultado, más profunda y más significativa.

CAPÍTULO 12

NUNCA COMAS COLIFLOR

El secreto: ten un punto de vista

En verdad detesto la coliflor. Es y siempre ha sido mi alimento menos predilecto. Detesto como huele, su apariencia y su textura. Pienso que apenas merece que la nombren como alimento. Hubo una época en la que solía guardar mi rechazo hacia la coliflor sonreía amablemente y la evitaba con discreción. Pude haberme servido un poco en el plato para complacer a algún anfitrión particularmente dominante, sobre todo porque la coliflor es un ingrediente muy común en muchos platillos hindúes ¡y es casi imposible rechazar la comida de un anfitrión hindú!

Hasta que un día decidí que dejaría de aparentar. Desde de ese momento, si alguien me invitaba a cenar y me preguntaba si había algo que no comía, ya tenía mi respuesta lista: diría que la coliflor.

Algunas personas sonreían. Otras preguntaban si era alérgico a ella (no lo soy). Los más ambiciosos trataban de convencerme de que la amaría si tan solo probara una mágica receta que solo ellos conocían. Siempre declinaba con una sonrisa.

> No hay nada que los seres humanos puedan hacerle a la coliflor para hacer de ella algo que los humanos deban comer.

Ahora bien, antes de que me clasifiques como una persona difícil para la comida, debo decirte que en realidad soy lo opuesto.

He probado grillos fritos en las calles de Hong Kong y tartar de ballena en Noruega. En un viaje reciente a China, yo fui el único de nuestro grupo (incluidos los chinos) que se sintió emocionado de ordenar y probar riñones de cerdo salteados. Si me dices que algo es

una exquisitez en una tierra extraña, probablemente lo pruebe simplemente para saber a qué sabe. Soy el tipo de viajero que siempre prueba todo. Excepto la coliflor.

Con el tiempo, algo interesante comenzó a ocurrir con mi rechazo hacia la coliflor. Mi abierto odio hacia ella se convirtió en una forma en la que las personas llegaron a conocer algo inesperadamente personal sobre mí. Tal y como las parejas que comienzan a salir y terminan por descubrir cómo le gusta el café a su pareja, mi «colifobia», como algunas veces la llamo de broma, era un pequeño dato extravagante que las personas recordaban de mí.

Sí, suena extraño. Sin embargo, empecé a relacionarme con los demás por mi intenso rechazo hacia un vegetal y por mi disposición a compartirlo.

ALGUNAS PERSONAS CREEN...

Una de las habilidades más básicas que aprenden muchos abogados al principio de sus estudios en la escuela de leyes es cómo expresar una declaración calificada sin revelar un sesgo personal.

Para proyectar lo que a menudo se denomina «incertidumbre confiada», utilizan palabras como *parece, sugiere* o *indica*. Comienzan los enunciados con «algunas personas creen...» o introducciones similares.

Funciona en el ambiente legal, donde en una corte legal las opiniones pueden sostenerse en tu contra. No obstante, en el mundo de los negocios y en la vida real tener opiniones es altamente deseable.

> Tener una opinión normalmente marcará la diferencia entre si estás agregando valor a una situación o simplemente estás siguiendo órdenes de forma mecánica.

Buscamos a las personas que tienen un punto de vista: escuchamos sus consejos, recurrimos a ellos para que nos guíen. Sin embargo, esta no es tampoco una invitación abierta a tener una mente cerrada. No tienes que decir algo con lo que todo el mundo a tu alrededor esté de acuerdo, pero sí tienes que ser capaz de *defender* lo que crees, aun si es tan tonto como odiar la coliflor.

Las personas que tienen un punto de vista no son pusilánimes, se ganan el respeto por la fortaleza de sus propias convicciones, pero también están dispuestas a evolucionar en su forma de pensar.

SÉ PERSUASIBLE

Hace varias décadas, cuando le preguntaron sobre el surgimiento del antiintelectualismo en el mundo, el escritor de ciencia ficción Isaac Asimov acertadamente señaló que «existe un culto a la ignorancia en los Estados Unidos… alimentado por una falsa idea de que la democracia significa que 'mi ignorancia es tan buena como tu conocimiento'».

Tener un punto de vista es fantástico, pero no cuando se basa en la ignorancia. Mi odio hacia la coliflor puede ser ilógico, pero no carece de información. Tristemente, estoy muy bien informado sobre el desagradable sabor de ese vegetal, e incluso solía comerlo cuando era niño.

En cuestiones de gusto, siempre puedes tener tu propia opinión. En lo que se refiere a cosas más grandes, es importante aprender a ser «persuasible», como lo llama el autor Al Pittampalli en su libro titulado de la misma forma.

> Ser persuasible significa estar dispuesto a actualizar tus creencias cuando te enfrentas con evidencias de que pueden estar equivocadas.

También significa adoptar la perspectiva de otras personas (algo de lo que aprendimos en el Capítulo 8).

Lograr este equilibrio es difícil, pero necesario: debes tener suficiente fuerza para forjar tu propio punto de vista y defenderlo, al tiempo que permaneces con la mente lo suficientemente abierta para evolucionar en tus creencias cuando se presenta nueva información o nuevos datos.

CÓMO TENER UN PUNTO DE VISTA

CONSEJO #1: APRENDE A SEPARAR LAS CREENCIAS DE LOS HECHOS

Siempre ha sido difícil que las personas separemos las cosas en las que creemos de las cosas que podrían ser probadas objetivamente como hechos. Los medios de comunicación que consumimos pueden sesgarse en cualquiera de las dos direcciones; esto puede llevar a conjeturas equivocadas y a que cualquiera pruebe un punto simplemente tergiversando los «hechos» hacia una dirección u otra. Cuando a esto le agregas la epidemia de las noticias falsas

en línea, el resultado es una tormenta perfecta para enmascarar la verdad.

Sin embargo, el lado positivo de este entorno de medios 24/7 es que siempre tienes los recursos para acceder a hechos verificables si forjas deliberadamente un punto de vista a partir de diversas fuentes. De hecho, esta habilidad de navegar por el sesgo de los medios es tan importante que muchas preparatorias y universidades en el mundo están ahora enseñando el «alfabetismo noticioso» como una habilidad básica que cada uno de nosotros necesitará para tener éxito en el mundo.

Consejo #2: no seas un pendejo

Si hay una promesa que muchas universidades de artes liberales hacen es enseñar a sus estudiantes a pensar. Aprender a pensar no requiere un título universitario (aunque la disciplina que se requiere para obtener uno puede ser valiosa en sí misma), requiere que tengas suficiente confianza para forjar tu propio punto de vista y hacer preguntas para enriquecerlo siempre que puedas.

Ser un pendejo significa elegir creer lo que quieres creer, a pesar de la ausencia de datos, evidencias o de la capacidad de defenderlo.

Si yo me quejara del sabor de la coliflor y la detestara sin haberla probado, eso me haría un pendejo. Elegir no estar informado o defender algo simplemente porque crees en ello sin ningún tipo de evidencia o experiencia es algo realmente estúpido. Puedes y debes elegir ser mejor que eso.

Consejo #3: adopta una postura impopular

Uno de los sellos característicos de una persona «sumisa» es estar de acuerdo ciegamente con todo lo que dice el jefe. Sin embargo, los psicólogos que estudian el comportamiento humano saben que estar de acuerdo con otros en un gran grupo es algo natural. Los psicólogos llaman a esto la «espiral del silencio», donde los miembros temen el aislamiento y gravitan para compartir la opinión de la mayoría.

La mejor forma de combatir este efecto es una técnica que se utiliza en las clases de debate: adoptar ocasionalmente una posición impopular *deliberadamente* de modo que puedas

desafiarte a defenderla. Esta pequeña acción, aunque algunas veces enfurezca a las personas a tu alrededor, puede obrar maravillas en favor de tu capacidad de elaborar tu propio punto de vista más convincente porque has sido forzado a considerar un punto de vista opuesto y a ver el mundo a través de los ojos de alguien que cree algo diferente a ti.

CAPÍTULO 13

ESCRIBE EN LAS PAREDES CON UN MARCADOR

El secreto: simplifica todo

Justo hace más de una década, un investigador de la Universidad de Princeton de nombre Daniel M. Oppenheimer llevó a cabo un experimento fascinante que debería ser una lectura obligada para cualquier profesor universitario que encargue a sus estudiantes la elaboración de un ensayo.[14]

En el experimento, se pidió a estudiantes universitarios que compartieran de forma anónima qué tan a menudo utilizaban palabras más extensas en sus ensayos para verse más inteligentes. No fue algo sorpresivo que la mayoría admitiera que lo hacía con frecuencia. Oppenheimer analizó posteriormente cuál era la probabilidad de que las personas que *leyeran* esas mismas tareas describieran la inteligencia de la persona que las había escrito.

Podrías esperar que los estudiantes que utilizaban palabras extensas y complejas descripciones fueran percibidos como más inteligentes. Por el contrario, Oppenheimer descubrió que ocurría lo opuesto.

> Es decir: *entre más palabras innecesariamente sofisticadas utilizabas, más tonto pensaban las personas que eras*.

La simplicidad, y no la complejidad, era el secreto; sin embargo, puede ser extremadamente difícil hacerlo bien y también lleva más tiempo.

Existe una razón por la que la mayoría de los documentos gubernamentales y legales son largos y complejos, hacerlos más cortos y más coherentes requeriría trabajo verdadero y más tiempo, lo cual, a menudo, se tiene en pocas cantidades.

No obstante, el solo hecho de tomarte más tiempo no necesariamente ayudará a simplificar tus ideas. ¿Qué tal si hubiera una técnica que cualquiera pudiera utilizar para simplificar prácticamente cualquier idea, sin perder su esencia?

MARCADORES Y NOTAS ADHESIVAS

Hay un tipo de nombre Dan Roam que ha pasado buena parte de su vida profesional desarrollando una técnica para responder esta pregunta. Su *bestseller La clave es la servilleta* ofrece la idea de que los desafíos más difíciles que enfrentarás en tu carrera profesional o en tu vida personal pueden simplificarse (y superarse) si tan solo aprendes a dibujarlos. Dan viaja por todo el mundo impartiendo talleres sobre cómo solucionar los problemas con imágenes y ha instruido a miles de profesionales acerca de cómo pasar de una mentalidad de «no sé dibujar» a tomar un marcador y comenzar a garabatear.

Una de sus más grandes lecciones la descubrí por accidente, años antes de leer su libro, mientras trabajaba en un guion gráfico para un discurso crucial. En aquel momento yo formaba parte de un equipo global de ventas que trabajaba para obtener contratos de publicidad multimillonarios por parte de marcas importantes y nuestro método para desarrollar nuestras presentaciones incluía elaborar la «historia» de nuestro discurso en una forma visual, algo muy similar a como los cineastas esbozan sus argumentos cinematográficos.

En este caso en particular, yo trataba desesperadamente de simplificar nuestro argumento y decidí escribir una secuencia de argumentos en pequeñas notas adhesivas. La única pluma que tenía cerca era un marcador. Cuando comencé a utilizarlo, en seguida me di cuenta de que la combinación de un marcador grueso y el limitado espacio en una nota adhesiva significaba que solo podría escribir unas cuantas palabras en cada nota.

De pronto, la forma en la que describía las ideas vagas importaba: tenía que elegir las palabras correctas porque no tenía espacio para divagar. Eso me forzó a simplificar.

LA VENTAJA DE LA SIMPLICIDAD

Resulta que el poder de la simplicidad no se limita únicamente a cómo podrías describir palabras o ideas, o al tipo de pluma que utilizarás para describirlas (¡aunque me inclino por los marcadores!). Algunos de los productos y compañías más exitosos de nuestra era moderna deben gran parte de su éxito a un enfoque inamovible sobre la simplicidad.

En biografía de Steve Jobs, el escritor Walter Isaacson concluyó que el enfoque inquebrantable de Apple sobre la simplicidad fue la fuerza que la ayudó a convertirse, en una época, en la compañía más valiosa del mundo. En años más recientes, después de que Steve Jobs falleció, otras marcas han tomado la delantera en relación con esta idea.

Snapchat, Amazon, Warby Parker, Netflix, cada una es una marca o un producto que tiene la simplicidad integrada en la experiencia que ofrece a sus clientes. Estas marcas destacan por ser más sencillas que sus competidores, y en un mundo cada vez más complejo, esa es la máxima ventaja competitiva para las marcas y las personas por igual.

CÓMO SIMPLIFICAR TODO

CONSEJO #1: TEN CUIDADO CON LA MALDICIÓN DEL CONOCIMIENTO

Antes de colocar la funda de mi libro sobre el suyo, una de las cosas que aprendí de los autores de *Ideas que pegan*, Chip y Dan Heath, fue «la maldición del conocimiento». Así es como ellos lo explican: «El problema es que, una vez que conocemos algo —digamos, la melodía de una canción—, nos resulta difícil imaginar no conocerla. Nuestro conocimiento nos ha «maldecido». Nos cuesta trabajo compartirlo con otros porque no fácilmente podemos recrear su estado mental. Comenzamos a olvidar qué se siente *no* saber lo que sabemos».

Todos sufrimos de esta maldición en un momento u otro. Aunque no puedes eliminar tu conocimiento, sí *puedes* empezar a superarlo haciéndote más consciente de las cosas que podrías dar por sentadas. Una excelente forma de hacerlo es forzarte a explicar lo que sabes a más personas que no están familiarizadas con ese tema. Cuanto más practiques y veas lo que las personas «captan» y lo que no, más puede crecer tu habilidad de simplificar.

CONSEJO #2: DIBUJA EN LUGAR DE HABLAR

Muchas personas aprenden mejor con elementos visuales que con palabras. Esto significa que dibujar no solo puede ayudarte a

visualizar una solución a un problema complejo, sino que también puede ser la única forma de explicársela a un grupo grande de personas. En un ejemplo citado a menudo, un piloto y un abogado estaban tomando unas copas en un bar de San Antonio en 1966. En una servilleta de coctel, este par dibujó un triángulo para simbolizar el plan de negocios para una nueva línea aérea que tenían el objetivo de iniciar. Volaría varias veces al día, siete días a la semana entre los tres puntos del triángulo, los cuales representaban las ciudades tejanas de Houston, Dallas y San Antonio.

Esa conversación llevó a la fundación de Southwest Airlines y esa legendaria servilleta actualmente es honrada en una placa en la sede central de la aerolínea.[15]

CONSEJO #3: USA LENGUAJE SENCILLO

En la escuela, tu profesor de español tal vez puso énfasis en algo que no necesariamente lleva al éxito en el lugar de trabajo: el uso de palabras grandilocuentes para exhibir tu vocabulario. Hacer alarde de tu vocabulario erudito resulta útil para los ensayos de la preparatoria, para ganar en Scrabble y para sobrevivir en los cursos de literatura comparada de posgrado. Lo sé porque obtuve una maestría en literatura inglesa.

En lo que se refiere a las interacciones en el lugar de trabajo, tu vocabulario no necesita estar repleto de monstruos de catorce letras. En lugar de eso, trata de escribir de la forma en la que hablarías en voz alta. Verificar si estás haciendo esto correctamente es fácil: simplemente imprime cualquier texto y léelo en voz alta para ti. Si no suena a algo que tú dirías, cámbialo.

CAPÍTULO 14

DEJA TUS JUGUETES REGADOS

El secreto: sé un conector

Mi casa está llena de Legos. Desafortunadamente, no están metidos ordenadamente en una caja o en un cuarto de juegos. Nuestros Legos tienen el hábito de esparcirse: se esconden dentro de los sillones o crean dolorosas minas terrestres para los confiados pies desnudos que se tropiezan con ellos en la mañana. Sin embargo, a pesar de su habilidad para viajar a lugares inconvenientes, me encantan los Legos.

Como padre de dos niños, he pasado horas construyendo torres y naves espaciales con ellos. Cuando comenzamos a hacerlo, lo más fácil de construir era una torre. Todo lo que tenías que hacer era apilar una pieza de Lego encima de otra, yendo tan alto como fuera posible, hasta que todo se cayera por su propia inestabilidad.

No obstante, hay un truco que puede estabilizar prácticamente cualquier cosa que hagas con Legos: necesitas traslaparlos. Cuando lo haces, puedes crear una base que no va a desbaratarse, obtienes estabilidad. En algún punto, este es el secreto que todo niño debe aprender antes de construir una nave espacial más fuerte o una torre más alta.

Después de utilizar este truco, no desbaratas tu creación de inmediato. Le agregas más cosas y la disfrutas porque te tomó más esfuerzo hacerla. Terminas haciendo lo que tus padres te dijeron que no hicieras: dejas tus juguetes regados.

¿Qué pasaría si hicieras lo mismo con tus relaciones? Es fácil enfocarse en tener tantos contactos como te sea posible. Esta mentalidad de coleccionar tarjetas de presentación es lo mismo que tratar de construir una torre de Legos tan alta como sea posible. Se ve impresionante, pero está a un solo movimiento de colapsarse. En lugar

de ello, las mejores relaciones se traslapan.

> En lugar de *coleccionar* relaciones a través de tarjetas de presentación o solicitudes de amistad en línea, las personas más exitosas se enfocan en *presentar* a sus contactos entre sí.

Las personas exitosas traslapan sus relaciones y se convierten en conectores. Esto es más importante cuando consideras las evidencias (cada vez más sólidas) de que puede haber un límite en las conexiones sociales valiosas que puedes realmente tener.

POR QUÉ LA CIENCIA DICE QUE SOLO PUEDES TENER 150 AMIGOS

Después de dos décadas de investigación sobre la naturaleza de las conexiones sociales, un antropólogo de nombre Robin Dunbar encontró la curiosa historia de Bill Gore, empresario e inventor del ahora famoso material GORE-TEX. En una ocasión, después de caminar por su fábrica, Gore se dio cuenta de que entre más personas contrataba en su fábrica menos probabilidad había de que sus empleados trabajaran duro o se sintieran conectados con una comunidad. Para combatir esta creciente desconexión, dio un paso audaz que sorprendió a la mayoría de sus empleados y , sobre todo, a sus inversionistas.

Gore decidió limitar cada una de sus fábricas a 150 trabajadores. A medida que la compañía crecía, simplemente construía una nueva fábrica e instalaba un límite similar en relación con los empleados en cada fábrica. La confianza y el sentido de comunidad se dispararon. El resultado fue muy marcado, pero la cifra fue lo que le interesaba más a Dunbar: reflejaba su propia investigación que proponía que 150 era el número aproximado de personas con las que una persona podía mantener una relación estable en un momento determinado. El Número de Dunbar[16] (como se le llama ahora) sugiere que solo podemos construir relaciones reales y auténticas con un número limitado de personas. En una época llena de miles de conexiones en redes sociales, este número puede parecer difícil de creer. Probablemente ya tienes diez veces ese número de conexiones en las diversas plataformas sociales que utilizas.

Sin embargo, a pesar de todas estas conexiones superficiales, la verdad es que existe un límite humano natural al número de personas que verdaderamente llegamos a conocer, y con el tiempo las personas

que conforman ese círculo interno de amistad están destinadas a cambiar.

Al mismo tiempo, ya sabes que las personas que tienden a alcanzar el mayor éxito en la vida son aquellas que logran rodearse de las personas correctas y crean su comunidad como un poderoso activo para su carrera y su vida personal.

NUNCA COMAS SOLO

¿Qué es lo que se requiere para construir este tipo de comunidad en tu vida? Y, lo más importante, ¿cómo puedes emprender las acciones correctas para hacer crecer tu red *antes* de que te encuentres en un momento en el que la necesites desesperadamente para encontrar un nuevo empleo o para comenzar de cero en una nueva ciudad sin la red de seguridad de tus amigos o familiares?

De acuerdo con Keith Ferrazzi, autor de *Nunca comas solo: Claves del networking para optimizar tus relaciones personales*, una de las claves es unirte a las conversaciones antes de iniciarlas y dejar de llevar las cuentas.

El mensaje subyacente de este consejo es claro: no seas egoísta, piensa en cómo ayudar a los demás antes de ayudarte a ti mismo y sé generoso con tu tiempo y tus conexiones. Estas son las bases para crear una red poderosa.

CÓMO SER UN CONECTOR

CONSEJO #1: RESOLVER PROBLEMAS PRESENTANDO A LAS PERSONAS

En un momento dado, cualquier persona que conozcas estará batallando con *algo* en el trabajo o en su vida por lo que requerirá ayuda, aunque seguramente no se sentirá cómoda sacándolo a colación en una conversación. Puede ser que necesite un nuevo miembro en su equipo, tal vez está tratando de coordinar una mudanza al otro lado del país con su familia o desea comer de una forma más saludable. Todos tenemos luchas diarias con las que batallamos tanto en lo profesional como en lo personal.

Una de las mejores formas de hacer conexiones poderosas es verte a ti mismo como un solucionador de problemas.

No obstante, esta no es una invitación a brindar consejos no solicitados (y, normalmente, no deseados). En realidad, la «solución» que deberías ofrecer es presentarle una persona a alguien que pudiera ofrecer una ayuda más directa.

Si tú puedes ser el conector que ponga a alguien que necesita ayuda en contacto con otra persona que pueda ofrecerla, ambas personas recordarán el favor. Aunque no deberías esperarlo, algunas personas incluso encontrarán una forma de pagártelo en el futuro.

Consejo #2: ve más allá de deslizar hacia la derecha

Es fácil deslizar hacia la derecha o hacia la izquierda una fotografía en una aplicación de citas, es más difícil pensar como un casamentero profesional. Si piensas en ese trabajo, los casamenteros pasan tiempo conociendo a las personas con las que trabajan. Entienden sus motivaciones y la filosofía que tienen del mundo. Su objetivo siempre es conocer a una persona lo suficiente para encontrar a otra que pueda resultar compatible. Son expertos en ver similitudes en lugar de diferencias. Aunque probablemente no te pagarán por hacer esto como sucede con los casamenteros, *ver* similitudes, ya sea a través de intereses, funciones laborales, ubicación geográfica o cualquier otra razón, se relaciona con ser productivo y dar un seguimiento. No necesitas esperar que alguien te lo pida. Si una conexión tiene sentido, sé la persona que tome la iniciativa para hacer que ocurra.

Consejo #3: quítate del camino

Algunas veces las mejores conexiones requieren solo una presentación y nada más. Saber cuándo quitarte del camino y permitir que ocurran grandes conversaciones sin ti resulta extremadamente difícil de aprender. Puede parecer como que te están dejando fuera, pero las conexiones adquieren vida propia y la verdad es que necesitas estar preparado para que algunas de ellas ocurran sin ti.

En lugar de dejar que la parte MAPA (miedo a perderte algo) de tu cerebro comience a preocuparte por lo que te estás perdiendo, piensa en hacer conexiones de la misma forma como la mayoría de nosotros piensa al recomendar un restaurante. El hecho de que sugieras un lugar dónde comer no significa que van a invitarte cada vez que alguien vaya ahí.

Las relaciones y las conexiones algunas veces necesitan el mismo tipo de espacio. Está bien si tus amigos se vuelven amigos. Algunas veces se volverán más cercanos entre sí que como lo son contigo. Recuerda que esto probablemente también te ha ocurrido a ti.

CAPÍTULO 15

RASGA TUS JEANS

El secreto: atrae más oportunidades inesperadas

DURANTE MUCHO TIEMPO, EN MUCHAS INDUSTRIAS, ha prevalecido la creencia de que existen dos tipos de personas: los que se visten de traje y los creativos. Los que se visten de traje manejan el dinero y las cuentas. Los creativos se visten con pantalones de mezclilla (o con lo que quieran ponerse), generan las grandes ideas y las hacen realidad.

No es una coincidencia que a los trabajadores se les describa por la ropa que visten. A lo largo de mi carrera, he trabajado en algunas de las agencias de publicidad más grandes del mundo, lanzando campañas de marcas como Intel, Kellogg's, Ford, IBM y muchas otras.

A lo largo de múltiples puestos en diferentes países he tenido la oportunidad única de alternar entre distintas funciones: con algunos clientes, yo era el que se vestía de traje; con otros, era el creativo. Casi todos los días comprobaba que la ropa que utilizas describe el papel que desempeñas para las personas que te rodean. Sin embargo, esta lección está relacionada con más que solo «vestirse para el éxito» o llevar puesto un traje para una entrevista. Cualquiera puede decirte que lo hagas.

Cuando me regresé a Estados Unidos, después de trabajar en el campo de la publicidad durante cinco años en Australia, mi idea de vestir para el éxito implicaba usar pantalones de mezclilla rasgados y camisa de diseñador. Para un discurso, podía ponerme un saco sport.

Sin embargo, para el equipo de la gran agencia que dirigía la oficina conservadora de Washington D.C. donde comencé a trabajar en 2004, el código de vestimenta era, de forma no oficial, saco y habitualmente corbata. En esa oficina, tanto los creativos como los ejecutivos vestían de saco.

Yo de cualquier forma vestía con pantalones de mezclilla. Al menos lo hice hasta que el jefe de recursos humanos me dio un sermón, el cual concluyó con una promesa de que, si volvía a presentarme a trabajar vistiendo con pantalones de mezclilla (y, especialmente, los que tenían hoyos), de inmediato sería despedido.

AQUELLA VEZ EN LA QUE DEJÉ DE PONERME JEANS...

Naturalmente, dejé de ponerme jeans. Necesitaba el empleo. Me encerré en mi oficina. Cerré la puerta (¡sí, fue la primera y última vez que tuve una verdadera oficina con una puerta!) y me enfoqué en mi trabajo. Entregué los proyectos que necesitaba entregar. Convoqué a las reuniones que necesitaba convocar. Sin embargo, además de perder mis pantalones de mezclilla, perdí algo intangible que había tenido en mis puestos anteriores: parte de mi energía creativa.

Unos cuantos meses después de que el jefe de recursos humanos me dio un ultimátum, comencé a trabajar en un proyecto que implicaba viajar cada semana para trabajar con mis colegas en la oficina de Nueva York. Allá las personas se vestían como querían. Creaban libremente y su oficina estaba diseñada para alentar e inspirar. Y, lo más importante, las personas creativas parecían más felices en su trabajo. Tendían a permanecer en su puesto más que sus contrapartes que vivían en Washington D.C.

Cuando iba a Nueva York, normalmente vestía de jeans. Mi ropa reflejaba mi día, pero comencé a darme cuenta de que también me ayudaba a abrirme a otro elemento del éxito igualmente importante: las oportunidades inesperadas.

A medida que me sentía más cómodo, tenía una mayor sensación de libertad para pensar de forma diferente. No sentía la necesidad de programar reuniones para interactuar con las personas, podía ser inspirado por las conversaciones. ¿Acaso no podía haber ocurrido todo esto también si hubiera llevado puesto un saco? Para mí, en ese ambiente, la respuesta era clara: no.

Vestir con pantalones de mezclilla me ayudó a hacer conexiones inesperadas. Me ayudó a ser yo mismo con mayor facilidad y a recordar dejar la puerta de la oficina abierta para dar la bienvenida a nuevas conversaciones.

Por supuesto, como un publicista que trabajaba sobre ideas creativas todo el día, los jeans eran mi «uniforme». Esta prenda no tiene que aplicarse a todo el mundo. Tu versión de los jeans podría ser cualquier cosa, incluso una bata de doctor.

EL EFECTO BATA BLANCA

Hace algunos años, un grupo de investigadores de la Universidad Northwestern publicó un estudio en el *Journal of Experimental Social Psychology* en el que descubrieron que los estudiantes que creían que llevaban puesta una bata de doctor mostraban una mayor atención que aquellos que creían que no lo hacían. Ambos grupos tenían puesta la misma bata.[17]

Este efecto, denominado Efecto Bata Blanca, es fácil de comprender cuando recuerdas aquellos días en los que te sientes más o menos confiado según la ropa que elegiste ponerte. El efecto secundario interesante de esta autoconfianza inducida por la vestimenta es que también tiene un impacto sobre cómo te ven otras personas y eligen interactuar contigo.

CÓMO ATRAER MÁS COINCIDENCIAS AFORTUNADAS

CONSEJO #1: VÍSTETE PARA LA SITUACIÓN, NO PARA EL CÓDIGO

¿Acaso el éxito tiene que ver, en verdad, con llevar puestos jeans en Wall Street? No tanto. Si lo hicieras, sería difícil que te tomaran en serio en ese ambiente. La forma en la que te vistes tiene que enviar el mensaje correcto en el lugar donde te encuentras. Sin importar lo mucho que me hubiera desagradado vestir de saco y corbata o que sintiera que no encajaba con mi personalidad, cuando tenía una gran reunión de lanzamiento con una organización gubernamental o un banco importante, me vestía con saco y corbata. No solo era un requisito estándar para la situación, sino que también era probable que mi audiencia lo viera como una señal de falta de respeto si no me vestía así. Para la vida y el trabajo diario, lo más importante es enfocarse en la situación.

CONSEJO #2: ENCUENTRA UNA FORMA DE EXPRESAR TU PERSONALIDAD

Uno de mis grandes errores a la hora de seguir el mandato de «nada de jeans» fue permitir que eso afectara la forma en la que me expresaba. Sin importar cuál sea la situación en la que te encuentres o qué código de vestimenta necesites adoptar, siempre hay una oportunidad para expresar tu personalidad.

Tal vez usas unos anteojos de moda, unas botas sport de vaquero o te pones unos extravagantes calcetines de vestir disparejos. Sea cual sea tu elección, encontrar una forma de ser tú mismo (incluso en una cultura laboral que lo desalienta) puede obrar maravillas en favor de tu capacidad para permanecer abierto a oportunidades fortuitas inesperadas, en lugar de dejar que pasen de largo.

Consejo #3: muestra que eres accesible

Las oportunidades inesperadas se presentan cuando estás abierto a tener conversaciones con nuevas personas, pero también cuando muestras tu accesibilidad de una forma en la que las personas no esperan que lo hagas. Por ejemplo, cuando me encuentro en un evento metido en una conversación grupal y hay alguien cerca que no tiene con quién hablar, siempre lo invito a que se una a nuestro grupo. Me aseguro de no estar parado accidentalmente dándole la espalda a alguien. Tal vez podrías pensar que son cosas extremadamente triviales. ¿En serio te estoy diciendo cómo pararte en un evento de creación de contactos?

Yo tampoco me enfoqué nunca en estas cosas. Sin embargo, una vez que empecé a hacerlas y a invitar a las personas a que se integraran a las conversaciones, me di cuenta de que una buena conversación grupal amistosa atrae a más gente. Ser la persona que se encuentra en medio de ese tipo de conversación permitió que cada nueva persona que se unía se sintiera más cómoda y fuera menos probable que necesitara iniciar algún tipo de charla trivial. Ese es el poder de enfocarse en ser accesible.

CAPÍTULO 16

AYUDA A OTROS A ROBAR

El secreto: comparte el crédito

A FINALES DEL AÑO 2006, UN POPULAR DIRECTORIO de blogs llamado Technorati publicó una lista de las entradas más populares de todo el año (clasificada según el número de sitios web que tenían enlaces que llevaban a ellas). La mayoría de las entradas que conformaban la lista de los 100 mejores artículos eran sobre política o tecnología, excepto por un pequeño puñado de publicaciones de negocios distribuidas entre todos los geeks y nerds que habían cumplido con los requisitos necesarios para estar en la lista.

Era una lista que había seguido de cerca desde que comencé a bloguear dos años atrás. Para el mes de agosto de 2006 estaba recibiendo alrededor de 25 visitantes al día, pero tenía aspiraciones de expandir mi audiencia tanto como me fuera posible.

Luego, de la noche a la mañana, todo cambió. El 10 de agosto de 2006 publiqué una entrada de blog titulada «Las cinco reglas de la optimización de redes sociales (SMO, por sus siglas en inglés)». En ella, describí lo que yo consideraba podría llegar a ser una nueva técnica de marketing digital, que con el tiempo podría convertirse en una guía para la práctica —porque ya se encontraba en rápido crecimiento— de la optimización de motores de búsqueda (SEO). En pocas horas, otros blogueros de marketing respetados compartieron la entrada e incluso añadieron sus propias sugerencias al texto original por medio de comentarios. Muy pronto mis cinco reglas originales habían aumentado a diecisiete.[18]

NO TE «APROPIES» DE LA IDEA

A lo largo de la siguiente semana, decenas y decenas de personas comentaron la publicación. Algunos blogueros comenzaron a traducir la publicación a otros idiomas y a compartirla con su audiencia global en otros países. El efecto cuantificable de toda esta atención se hizo evidente en la analítica de mi sitio web: el número promedio diario de visitantes se había disparado a varios miles cada día. Podría decirse que mi breve publicación sobre SMO se había vuelto oficialmente viral.

La conversación se estaba dando a una velocidad que solo el entorno digital puede realmente permitir. Más personas estaban hablando del artículo y poniendo enlaces que llevaban a él. Estaba generando decenas de nuevas menciones en línea todos los días y Google constantemente estaba recompensando todo ese movimiento enviando más clics a mi publicación a través de consultas en motores de búsqueda. Incluso había una entrada robusta (y creciente) para el término en Wikipedia, el máximo símbolo geek de que la idea «lo había logrado».

Toda esta atención significaba que tenía que tomar una decisión. ¿Debía reclamar la idea como mía, convertirme en el «chico del SMO» y cambiar todo mi blog para enfocarlo exclusivamente en el SMO? ¿Debía conseguir un abogado y registrar el término? Esa era, en realidad, la forma de *adueñarme* de la idea y había estado blogueando el tiempo suficiente como para saberlo. El único problema era que tenía muchas otras cosas acerca de las cuales disfrutaba escribir y hablar, y no podía imaginar enfocarme únicamente en esta idea, así que elegí hacer exactamente lo opuesto.

Volví a publicar las reglas que otros habían sugerido como anexos a mi publicación original. Invité a otras personas a que tomaran las reglas, las entremezclaran y las compartieran nuevamente. Pedí a cualquier persona interesada en la idea que escribiera sobre ella libremente. En cuestión de meses, la publicación original fue citada tan seguido que de hecho se convirtió en una de las pocas entradas de negocios en llegar a la lista de las 100 mejores entradas según Technorati en ese año.

Desde entonces, miles de personas al mes siguieron visitando mi blog para leer la publicación sobre SMO; muchos se quedaron y se suscribieron para leer mis demás ideas. Gracias a todo el tráfico y la visibilidad, mi blog fue elegido al año siguiente por la revista *AdAge* como uno de los 25 blogs de marketing más importantes del mundo e incluso el *Wall Street Journal* lo mencionó.

Dos años después, gracias en parte a la popularidad del blog y a mi audiencia en constante crecimiento, firmé exitosamente un contrato con McGraw-Hill, una de las editoriales más grandes del mundo, para escribir mi primer libro.

SER FAMOSO EN INTERNET

Más allá de mi publicación de nicho acerca de un concepto desconocido de marketing en línea, que un contenido se vuelva viral en línea ocurre con mucha frecuencia en la actualidad. Escritores, músicos, artistas y todo tipo de personas a lo largo de la última década tienen que agradecerle a internet por ampliar su base de seguidores y captar la atención de los mismos. Ya sea que consideres a músicos como Ed Sheeran o a personalidades como la comediante Lilly Singh, el sendero para ser descubierto generalmente parece incluir compartir abiertamente contenido e ideas y ver cómo se difunden orgánicamente, en lugar de tratar de aferrarte a ellas con inseguridad.

En mi caso, la combinación de publicar SMO y mi elección de permitir que cualquiera lo tomara y utilizara libremente ayudó a moldear mi reputación y a construir mi audiencia. Me ayudó a destacar, a construir mi marca personal, a realizar increíbles conexiones con colegas mercadólogos muy inteligentes y, posteriormente, a firmar un contrato de varias decenas de miles de dólares con una importante editorial. Ya no importa si alguien me asocia con la idea del SMO o no. La idea, estoy convencido, se volvió más grande porque no intenté ejercer ningún tipo de control sobre ella. Intentar hacerlo probablemente habría sido un fracaso, de cualquier manera.

CÓMO COMPARTIR EL CRÉDITO

CONSEJO #1: ABRAZA A TUS PRIMEROS SEGUIDORES

En su popular Charla TED sobre liderazgo, el empresario Derek Sivers muestra un video de un tipo que hace un baile alocado en un jardín y cómo lentamente inicia un movimiento donde cientos de personas recrean ese mismo baile. En tan solo unos minutos, Derek explica la importancia, a menudo infravalorada, del «primer seguidor». El primer seguidor «es el que transforma a un loco solitario en un líder», dice. No obstante, para que eso ocurra, la clave consiste en que el líder debe *aceptar* a este primer seguidor como un igual. De otra manera, la idea no cuaja. La lección de su sencillo video y su brillante plática es clara: en lo que se refiere a permitir que tus ideas viajen, debes encontrar a tus primeros seguidores y luego abrazarlos como cocreadores de la idea.[19]

CONSEJO #2: HAZ QUE LA PARTICIPACIÓN SEA FÁCIL

Hacer que sea fácil compartir tus ideas y participar de ellas es una parte fundamental para lograr una mayor adopción. Cuando el fundador de los zapatos TOMS, Blake Mycoskie, inició su marca, propuso que cualquiera que comprara un par automáticamente estaría financiando uno para que fuera donado a alguien en situación de pobreza. Ningún paso extra. Ningún recuadro que llenar. Un solo componente altruista que podía hacerte sentir bien transformó el proceso de adquirir un par de TOMS, sin importar dónde lo compraras. Más de una década después, este modelo de negocios altruista de «uno por uno» es algo que ahora se estudia en los programas de maestría, y es utilizado por muchos otros vendedores y organizaciones caritativas, tanto grandes como pequeñas.

Consejo #3: dale la bienvenida a las mezclas

A medida que otras personas comiencen adoptar tu idea y a compartirla, de forma natural querrán añadir su propia marca. Quirky.com es el ejemplo perfecto de un sitio web con un modelo de negocios que comprende esto de forma intuitiva. Si tienes una idea para algún tipo de producto, puedes publicarlo en Quirky.com donde la comunidad ayudará a pulirla. Las mejores ideas de productos que se comparten en el sitio son convertidas por Quirky.com en productos reales y luego se venden al menudeo. El poder de la comunidad viene del hecho de que todo mundo se lleva una tajada del producto si se fabrica, desde el inventor hasta la persona que sugirió el nombre del producto final. Las personas son recompensadas por aportar sus reflexiones a la idea y, a la larga, todos ganan.

CAPÍTULO 17

POR QUÉ LA MAYORÍA DE LOS BUENOS CONSEJOS SON INÚTILES

SI HUBIERA UNA GUÍA PASO A PASO SOBRE CÓMO escribir un libro acerca de cómo tener éxito, uno de los requisitos probablemente sería que tuviera al menos un capítulo sobre el poder de cometer errores. A las personas exitosas les encanta idealizar los errores y las lecciones que te dan sobre la vida dentro y fuera de la oficina.

Este no es un libro sobre fracasar más a menudo o, incluso, sobre cometer más errores para impulsar tu aprendizaje. Si acaso, podrías describirlo como un libro sobre cómo *evitar* los errores.

POR QUÉ LOS ERRORES ESTÁN SOBREVALUADOS

Espera. ¿Acaso cometer errores no es una parte importante de alcanzar el éxito? La mayoría de las personas te dirá que sí. De hecho, uno de los lugares donde más escuchas esta afirmación es durante los discursos de graduación.

Si buscas videos en YouTube de discursos de graduación populares impartidos a estudiantes de preparatoria o a estudiantes del último año de universidad, rápidamente encontrarás cuatro consejos genéricos que se comparten una y otra vez:

1. Asume riesgos.
2. Nunca te des por vencido.
3. Haz lo que amas hacer.

4. Comete errores.

¿Qué tal si hubiera ocasiones en las que cada uno de estos consejos resultara ser un consejo extraordinariamente *malo*?

Por ejemplo, asume riesgos. Los riesgos pueden ser necesarios y poderosos, a menos que sean previsibles desperdicios de dinero o de tiempo.

Darse por vencido, aunque a menudo está subestimado, es una de las grandes habilidades para la vida cuando aprendes cómo hacerlo de forma estratégica.

> Hacer lo que amas hacer suena bonito, pero una de las mejores formas de matar tu pasión por algo es forzarte a pagar la renta de inmediato haciendo lo que amas hacer.

Ahora llegamos al consejo sobre cometer errores. Al menos, los otros tres puntos son positivos. Te piden que tengas sueños más grandes. Alentar a alguien a cometer errores parece ir en dirección opuesta. ¿Por qué alguien *querría* cometer más errores?

NO TODOS LOS ERRORES SE CREAN DE LA MISMA FORMA

Por supuesto, la razón por la que las personas exitosas te dicen que cometer errores es importante se debe a que tienden a recordar los grandes errores que cometieron y hacia dónde los llevaron. Sin embargo, nadie da una charla o escribe un libro sobre los errores aparentemente estúpidos y microscópicos que cometemos y que arruinan nuestro día o nuestra semana. Esos son los tropiezos que provocan que nos rasquemos la cabeza y nos preguntemos cómo pudimos ser tan tontos.

Por ejemplo, la primera vez que me invitaron a Brasil para dar una plática, me emocioné mucho. Durante años había anhelado visitar este país y finalmente se dio la oportunidad. El día del vuelo me presenté en el aeropuerto y me di cuenta de que no tenía una visa de turista, ni siquiera sabía si necesitaba una. La aerolínea no me permitió abordar, me perdí el evento y quedé como un idiota. Todavía peor, tuve que renunciar a mi pago como orador y decepcioné a mis clientes. *Eso* fue tonto.

Como podrás imaginar, la experiencia me entrenó para verificar

múltiples veces los requisitos de visa de cualquier nueva ciudad antes de planear un viaje, pero ojalá no hubiera tenido que aprender la lección de esa manera. Hubiera preferido aprenderla como lo hice en mi primer trabajo gestionando proyectos web en Australia.

LO QUE LA GESTIÓN DE PROYECTOS PUEDE ENSEÑARTE SOBRE LA VIDA

Como gestor de proyectos que dirigía un equipo de diseñadores y programadores para crear sitios web complicados, rápidamente aprendí que existen dos palabras que importan más que cualquier otra: *fechas límite* y *dependencias.*

Todo mundo se enfoca en las fechas límite, pero las dependencias son lo que verdaderamente controla el cronograma. Cada tarea en un proyecto normalmente tiene otras tareas que deben completarse primero. Por ejemplo, no podíamos crear una página principal hasta que el diseño estuviera hecho y aprobado. Si el diseño se retrasaba, la página principal se retrasaba. Eso es una dependencia.

Ahora imagina que tienes un proyecto con 500 tareas diferentes esparcidas a lo largo de un equipo de doce personas, cada una con dependencias hacia otras tareas. Se vuelve algo complicado, especialmente si estas gestionando múltiples trabajos.

Rápidamente aprendí que ninguno de los otros gerentes había creado jamás un cronograma totalmente nuevo para cada proyecto. En lugar de ello, me mostraron cómo iniciar con un cronograma de un proyecto anterior y luego sumar o restar tareas para adaptarlo al último proyecto.

En la vida real sucede más o menos así. Siempre estamos trabajando para construir nuestro propio conocimiento de una forma muy parecida a como lo hacemos con estas plantillas, con ideas, consejos y trucos, que te llevan de vuelta al problema que los zurdos conocen muy bien, pero en el cual la mayoría de nosotros jamás pensamos.

UNA ÚLTIMA LECCIÓN PROVENIENTE DE LOS ZURDOS

Cuando escribes en español, lo haces de izquierda a derecha. El problema para un zurdo es que terminas manchando tu texto si utilizas

cierto tipo de tinta sobre cierto tipo de papel. Es exactamente el tipo de pequeño problema que solo los zurdos conocen o sobre el cual se preocupan.

Existen muchas soluciones que los zurdos han desarrollado para este frustrante problema cotidiano. Algunos practican escribir las letras en un ángulo diferente para cambiar la posición de la muñeca. Otros inclinan el papel en la dirección opuesta. Un empresario emprendedor incluso inventó un guante para escribir, llamado SmudgeGuard («protector contra manchas»).

Y luego están los zurdos que se saltan todo el embrollo y simplemente utilizan un lápiz. Más que cualquier otra cosa, este es un libro que habla sobre pensar como ellos.

EPÍLOGO

POR QUÉ ME TOMÓ CUATRO AÑOS ESCRIBIR ESTE LIBRO

LA PRIMERA VEZ QUE ESCRIBÍ ESTE LIBRO ME TOMÓ exactamente tres semanas. Lo puse en línea de forma gratuita y más de 20 mil personas lo descargaron. Luego supuse que podía hacer *algo* de dinero con él, así que subí el precio a 99 centavos y otras cinco mil personas lo descargaron. Eso fue en 2013. Luego lo dejé en línea durante casi cuatro años.

Cuando regresé a él, me di cuenta de todo el trabajo que le hacía falta. El libro se sentía inconcluso. Me molestaba que no fuera tan bueno como yo sabía que podía ser, así que pasé el último año revisándolo, reescribiéndolo, ampliándolo y editándolo. Durante las pausas que hacía, escribí y publiqué otro libro (mi edición anual de *Non-Obvious*), pero seguí regresando a este manuscrito.

He oído hablar sobre muchas cosas que se describen como «amor al arte». En verdad, el trabajo de reescribir este libro fue probablemente mitad amor y mitad una necesidad desesperada. En verdad lo necesitaba.

El libro que sostienes ahora en tus manos es aproximadamente 30 % más extenso que el original, con muchas secciones totalmente nuevas. Los secretos se han reorganizado por completo en cuatro partes y los consejos se han actualizado, reescrito y editado.

Comparto todos estos antecedentes, en primer lugar, para explicar por qué puedes encontrar múltiples versiones de este libro en línea y también porque el libro dice «Nueva edición actualizada» en la portada.

Fue muy emocionante escribir este libro y lograr que se publicara hace cuatro años. Fue todavía más emocionante haber tenido

finalmente la oportunidad de reescribirlo y decir todo lo que habría deseado decir la primera vez.

Las segundas oportunidades pueden ser algo hermoso. Espero que después de leer el libro estés de acuerdo conmigo.

APÉNDICE

RECURSOS

21 Libros que vale la pena leer

YA SABES QUE CREO QUE LA VIDA ES DEMASIADO corta como para leer un libro que no te parezca entretenido o valioso. Para ayudarte a separar lo mejor del resto, a continuación te presento mi lista esencial de libros que recomiendo con mayor frecuencia, depurada de cientos de posibles elecciones.

Ya que mi lista siempre está evolucionando, también puedes seguir una versión reciente de recomendaciones de lectura visitando www.rohitbhargava.com/bookstoread.

Pienses lo que pienses, piensa lo contrario, de Paul Arden

Si alguna vez un libro ha sido destinado a ser descrito con el adjetivo «insolente», esta rápida lectura del legendario director creativo inglés de una agencia de publicidad, Paul Arden, ciertamente lo sería. El libro está lleno de frases típicas de un director creativo de la vieja guardia como: «Hazlo y luego arréglalo sobre la marcha», es una agradable colección de recordatorios sobre pensar de manera diferente, ser irreverente y, por encima de todo, diseñar intencionalmente la carrera que quieres tener.

Cómo ganar amigos e influir sobre las personas, de Dale Carnegie

A pesar de las referencias y de su estilo pasados de moda, este es uno

de los libros que constituyen un clásico por una razón: está lleno de reflexiones que Carnegie acumuló a lo largo de varias décadas de enseñar a las personas cómo presentarse, hablar en público y relacionarse entre sí. Las lecciones que aprenderás son atemporales y vale la pena leerlas a cualquier edad.

Lo que tu jefe quiere que sepas, de Ram Charan

Como lo compartí en el Capítulo 6, los empleados más exitosos son aquellos que tienen la capacidad de ver un panorama general en lugar de ser limitados por su puesto de trabajo. En este libro, escrito por el afamado asesor de directores ejecutivos y profesor Ram Charan, aprenderás los elementos básicos de una forma sencilla, pero profunda, para ayudarte a elevar tu pensamiento más allá de tu tarjeta de presentación, sin importar a cuántos niveles por debajo del director general se encuentre tu trabajo actual.

El arte de pensar, de Rolf Dobelli

Desde la primera vez que se publicó en alemán, este libro se convirtió rápidamente en uno de los más vendidos. Su nueva traducción toma los 99 capítulos cortos originales —los cuales se enfocaban en cómo los seres humanos toman decisiones— y da vida a las historias con una lectura fácil para los lectores de habla hispana. Si eres una persona que prefiere leer libros en trozos pequeños y digeribles, te encantará el formato y el estilo de este.

Mindset: la actitud del éxito, de Carol Dweck

Tal vez no te des cuenta de lo mucho que tu mentalidad controla el éxito que tienes en la vida, pero lo harás después de leer este libro innovador, producto de décadas de investigación realizada por la mundialmente famosa psicóloga de Stanford Carol Dweck. Comprender la sencilla diferencia entre una mentalidad fija (en la que crees que tus cualidades básicas como la inteligencia o el talento son elementos que no cambian) y una mentalidad de crecimiento (en la que crees que cualquiera puede ser bueno en cualquier cosa con la cantidad correcta de esfuerzo) hace que valga la pena leer este libro y podría cambiar también la forma en la que ves la vida.

Pretending you care [Fingir que te importa], de Norm Feuti

Este libro es una divertida mirada al mundo, algunas veces idiota, de las ventas al menudeo. Fue escrito por el caricaturista y ex vendedor minorista Norm Feuti y le parecerá inmediatamente familiar a cualquier persona que alguna vez haya tenido un trabajo en un centro comercial. Debería ser una lectura obligada para quien trabaje en un negocio donde tengas que inspirar a los empleados a interesarse más en lo que hacen, o, al menos, ser mejores en fingir que lo hacen.

Storytelling *para el éxito*, de Peter Guber

Cuando el ex productor de Hollywood Peter Guber ve en retrospectiva su vida en esta combinación de memorias y libro empresarial, surge una entretenida investigación de cómo el poder de las historias influye en las personas. Entre las narraciones se encuentran desde el fascinante relato de primera mano sobre la realización de la película *Contacto*, con Jodie Foster, hasta una investigación de lo que hace que David Copperfield sea un artista y mago tan cautivador. Leer este libro es como quedarnos tras bambalinas y ver cómo se hacen las películas, cómo se lanzan productos de millones de dólares y por qué las historias verdaderamente importan.

Ideas que pegan, de Chip y Dan Heath

Tal vez ya te habrás dado cuenta de que soy fanático de este libro debido a mi historia con él, pero ocupa un lugar de honor en mi librero por algo más que el tamaño de su cubierta. El libro está bien investigado, está escrito de una forma interesante y está lleno de impactantes lecciones que podrás poner en práctica en tu trabajo de inmediato, sin importar el mensaje que estés tratando de hacer llegar y quién necesitas que lo crea.

Roba como un artista, de Alan Lightman

Este valioso libro es de fácil lectura y sus lecciones, creadas por el diseñador gráfico Austin Kleon contra toda lógica, han ayudado a miles de personas a descubrir su lado creativo, incluso si no son diseñadores o personas que incluyan la palabra «creativo» en el título de su puesto.

Con secciones sobre «el lado positivo de ser aburrido» y «lo que realmente significa ser original», el mayor beneficio es que te enseñará algo valioso sobre cómo piensan los artistas y cómo tú puedes utilizar eso en tu propia vida, ya sea que te describas identifiques con el término artista o no.

Los sueños de Einstein, de Alan Lightman

Escrito como una exploración realizada desde el punto de vista de un físico sobre cómo pudieron haber sido los sueños de Einstein si estuvieramos dentro de su cabeza, este libro no está ni cerca de ser aburrido, como semejante premisa podría parecer. Al mismo tiempo poética y profunda, la escritura de Lightman te pondrá a pensar sobre la naturaleza del tiempo y la mejor forma de ocupar el tuyo. Más que cualquier otro libro, este cambió la forma en la que yo veía la vida y es el que comparto con mayor frecuencia cuando me piden que nombre mi libro favorito.

Small data: las pequeñas pistas que revelan grandes tendencias, de Martin Lindstrom

Puedes aprender algo único de un hombre que pasa la mayor parte del año viviendo en casas de extraños alrededor del mundo. El investigador de mercados Martin Lindstrom toma esta investigación de campo, así como su agotador calendario de viaje, y los utiliza para compartir una serie de intrigantes observaciones sobre lo que las personas creen en distintas culturas alrededor del mundo. Además de una enorme cantidad de maravillosas trivialidades, *Small data* también proporciona una impactante investigación acerca de la importancia de observar con detenimiento el mundo, cómo esta habilidad puede ayudarte a decodificar por qué las personas actúan como lo hacen y también cómo eligen gastar su dinero.

Disrupted [Trastornado], de Dan Lyons

Si alguna vez has quedado cautivado por la visión utópica del lugar de trabajo de plan abierto con comida gratis inspirado en Silicon Valley, este libro ofrece la llamada de alerta etnográfica que necesitas leer. En él, el periodista Dan Lyons hace una crónica de la época en la que trabajó en una empresa emergente de rápido crecimiento como la

persona de mayor edad en la oficina y examina por qué en su mayor parte el lugar de trabajo moderno parece estar construido sobre una pirámide de estupideces para hacerte sentir bien. Un libro raro e irreverente que, de hecho, puede hacer que seas mejor al mostrarte cómo se ve la disfunción y por qué tantas personas en el trabajo pierden su motivación debido a la inhumanidad del mismo.

You are not so smart [No eres tan listo], de David McRaney

Este es el tipo de libro que está destinado a leerse en fragmentos cortos, ya que cada capítulo te brinda una verdad fundamental a partir de años de investigación psicológica que adquieren vida con una historia moderna. Lleva este libro contigo en un vuelo corto o largo, date un tiempo para pensar en cada capítulo y, por encima de todo, recuérdate que, sin importar lo listo que pienses que eres, siempre hay algo que no sabes.

Vender es humano, de Dan Pink

La mayoría de las personas retroceden ante la insinuación de que están actuando como un vendedor porque les parece un insulto. Todos conocemos el estereotipo del vendedor exageradamente avasallador (sí, normalmente es un hombre). Si alguna vez has tenido este tipo de reacción negativa ante las ventas, este libro te hará cambiar de opinión, comenzando con la sencilla premisa que constituye el núcleo del libro: todos estamos en las ventas. Ya sea que estemos vendiendo un producto o nuestras ideas, existen muchos momentos en los que necesitamos *vender* algo. Eso no necesariamente tiene que hacernos sentir ruines o inadecuados. Los principios y técnicas que se encuentran en este libro te ayudarán a ser mejor en esas situaciones y a abrazar la idea de tener que vender *sin* convertirte en un vendedor avasallador.

I will teach you to be rich [Voy a enseñarte a ser rico], de Ramit Sethi

Todo lo que nunca aprendiste sobre manejar tu dinero (pero que deberías haber aprendido) se encuentra en este libro, basado en el popular blog del autor que lleva el mismo nombre. Sin importar qué tan viejo o financieramente inteligente seas, apreciarás el enfoque sensato

que tiene Sethi hacia todo, desde recuperar las comisiones que te carga tu tarjeta de crédito hasta los tipos de inversiones que típicamente se crean para los ingenuos. Además, este breve e irreverente libro cambiará tu forma de pensar acerca de cómo administrar tu dinero, incluyendo cómo ganarlo, ahorrarlo, gastarlo y valorarlo.

¡Salva al gato!, de Blake Snyder

Tal vez no creas esto, pero la increíble reflexión de este libro es que *cada* película que alguna vez se haya hecho utiliza únicamente 12 estructuras diferentes de historias. Me pareció demasiado simplista para ser verdad la primera vez que leí esa idea en una clase, pero este libro del famoso guionista Blake Snyder cambió mi forma de pensar sobre la narración. *¡Salva al gato!* ofrece una fórmula real para la narración en pantalla utilizada por algunos de los mejores guionistas del mundo. Aunque tristemente Blake falleció en 2009, sus ideas son eternas y su libro cambiará tu forma de pensar sobre la narración y probablemente también sobre cualquier película que alguna vez hayas visto.

El método, de Neil Strauss

Un libro que expone el lodoso bajo mundo de los maestros del «ligue» y los trucos que utilizan para engatusar a las mujeres y llevarlas a la cama podría parecer una elección rara para esta lista; sin embargo, este libro es mucho más que eso. También es una investigación fascinante de la inseguridad, la dinámica de los géneros y lo que verdaderamente se requiere para ser deseable —o deseado(a)—. Sea cual sea tu género, simultáneamente puedes quedar intrigado y asqueado por las historias contenidas en este libro, pero te enseñará algo importante sobre cómo opera la manipulación. En una era llena de noticias falsas y personas falsas, poder detectar cuándo estás siendo engañado puede evitarte ir a la cama con la persona equivocada, figurativa *y* literalmente hablando.

Libros que deberías comprar (y que, con el tiempo, utilizarás)

Además de los libros que he recomendado hasta ahora, existen algunas obras de consulta increíbles que tengo en mi librero y que recomiendo a todo mundo. Probablemente no vas a leer ninguno de ellos de

principio a fin, pero son magníficos recursos a los que puedes darles un vistazo y que muy probablemente tomarás al menos una vez al año simplemente para ayudarte a resolver un desafío o para pensar en una forma ligeramente distinta.

Solo por esas razones vale la pena que los coloques en tus estantes hasta que los necesites. Considera esto uno de los pocos tipos de educación «por si acaso» que alguna vez voy a recomendar.

Palabras que venden, de Richard Bayan

¿Alguna vez has querido encontrar la palabra perfecta para expresar una idea y has tenido que recurrir a una búsqueda en Google que te arroja decenas de palabras al azar? Puedes hacerlo mucho mejor y este libro te ayudará. Fiel a su título, el libro está lleno de conjuntos de poderosas frases de ventas, combinaciones de vocabulario y palabras que influyen y mueven a las personas. Ya sea que estés tratando de escribir un atractivo boletín por correo electrónico o una convincente carta de presentación para tu siguiente solicitud de empleo, este es uno de los libros que desearás haber conocido antes.

Resonancia, de Nancy Duarte

Pocas personas han estudiado qué hace que un discurso sea poderoso de forma tan profunda como lo han hecho Nancy Duarte y su equipo. En *Resonancia*, ella comparte los resultados de su extensa investigación sobre la dinámica de los grandes discursos y analiza varios mundialmente famosos con la intención de compartir una fórmula para crear tu propio discurso innovador. Guarda este libro para el momento en el que necesites impartir una plática sorprendente y luego utiliza la fórmula que comparte para hacer de ese discurso lo mejor que pueda ser.

Pensar con tipos, de Ellen Lupton

Aunque este libro claramente fue creado para diseñadores visuales, normalmente lo dejo de tarea a mis estudiantes para que lo consulten como una guía útil para que sepan cómo se ve un diseño gráfico efectivo. No siempre puedes depender de los diseñadores, algunas veces simplemente tienes que lograr por ti solo que un documento se vea bien. Seguir los principios que se mencionan en este libro te

ayudará a hacerlo.

La clave es la servilleta, de Dan Roam

Solucionar problemas dibujándolos es la sencilla idea que enseña este texto (de lo cual también hablé en el Capítulo 13), pero el enfoque paso a paso estilo libro de trabajo y las instrucciones fáciles de seguir lo convierten en el libro perfecto para utilizarlo como un recurso cuando necesitas descubrir una solución a un problema complejo. No hay mejor libro para ayudarte a superar esa barrera mental que muchos de nosotros tenemos sobre no poder dibujar. Algunas veces la única forma de simplificar algo es dibujándolo.

¿Quieres conocer mi más reciente lista de lecturas recomendadas?

Visita www.Rohitbhargava.Com/bookstoread (en inglés).

CÓMO SEGUIR SIENDO CURIOSO

AHORA QUE YA HAS LEÍDO TODO EL LIBRO, TENGO algunas sugerencias sobre cómo puedes mantener tu sentido de curiosidad.

El primer paso consiste en consumir medios e historias que no hayan sido arrojados por algoritmos o compartidos por amigos en las redes sociales. La verdadera curiosidad implica ir más allá de esto y elegir ver más.

Cada semana paso alrededor de seis horas leyendo historias y titulares de varios cientos de fuentes diferentes de noticias internacionales. Este ritual forma parte de mi proceso anual que me ayuda a organizar tendencias para mi libro *Non-Obvious* que se publica cada diciembre, pero también es la forma en la que permanezco informado sobre todo tipo de temas. Por supuesto, me doy cuenta de que la mayoría de ustedes probablemente no tiene tanta motivación como la tengo yo para ocupar todo este tiempo cada semana para leer e investigar.

Más allá del libro, cada semana también comparto entre cinco y siete historias de negocios interesantes, aunque infravaloradas, junto con una breve nota sobre la importancia de cada una y un enlace que lleva a la historia completa. Reúno todos estos «conocimientos no evidentes» en un correo electrónico semanal que se distribuye cada jueves por la mañana. Si esto te parece interesante, te animo a que te unas a mi lista de más de 10 mil lectores curiosos.

Para suscribirte, simplemente visita
www.Rohitbhargava.Com/subscribe (sitio en inglés)

¿ES SERIO ESTE LIBRO?

TAL VEZ PODRÍAS ESTAR PENSANDO, DESPUÉS DE LEER EL índice o la descripción de la contraportada, que algunos de los «secretos» que comparto en este libro se presentan de forma sarcástica. Cuando te aconsejo que empieces a fumar, que seas un travesti o que interrumpas con más frecuencia, debo estar exagerando ¿verdad? No es así.

Sin embargo, si estás pensando eso, me imagino que probablemente no has leído el libro todavía y simplemente te saltaste todo lo demás para llegar directamente a esta sección por pura curiosidad. Está bien, yo haría lo mismo.

Entonces, para dejar las cosas en claro: soy muy serio en lo relacionado con cada uno de los secretos que comparto aquí y he elegido específicamente la forma en la que están presentados porque quiero seducirte para que profundices en las historias detrás de ellos.

Cualquier libro de consejos bienintencionado puede decirte que hagas lo que amas hacer o que tengas más confianza en ti mismo. Ninguno te hablará sobre las ventajas de aprender a interrumpir con mayor frecuencia, ni te dirá que vestirte como travesti mejora tu empatía o que contar mejores historias *hará* que las personas lloren.

Estas son cosas buenas.

Ahora que sabes que las historias y los secretos que se incluyen en este libro son serios, espero que regreses y los leas. Considera esto una especie de introducción que ha sido colocada al final para esas almas impacientes que se saltarán todo el libro y leerán esto primero.

Sé que brincaste hasta aquí porque así soy yo. Y si ya tenemos eso en común, supongo que también encontrarás muchas más cosas en el libro que compartimos. Solo hay una forma de descubrirlo.

Tómate un tiempo y léelo.

LIBROS CITADOS

La semana laboral de cuatro horas: No hace falta trabajar más, de Tim Ferriss.

Quién vive, quién muere y por qué, de Laurence Gonzales.

Aprenda optimismo: Haga de la vida una experiencia maravillosa, del dr. Martin Seligman.

When I Stop Talking, You'll Know I'm Dead: Useful Stories From a Persuasive Man (*Cuando deje de hablar sabrás que estoy muerto*. *Historias útiles de un hombre persuasivo*), de Jerry Weintraub.

El impulso irracional, de Ori y Rom Brafman,

Las trampas del deseo, de Dan Ariely.

El cerebro político: El papel de la emoción en la decisión del destino de la nación, de Drew Westen.

Storytelling *para el éxito: Conecta, persuade y triunfa gracias al poder oculto de las historias*, de Peter Guber.

El mito del carisma: Cómo cualquier persona puede perfeccionar el arte del magnetismo personal, de Olivia Fox Cabane.

Persuadable: How Great Leaders Change Their Minds to Change the World (Persuasible: Cómo los grandes líderes cambian su forma de pensar para cambiar el mundo), de Al Pittampalli.

La clave es la servilleta: Resolver problemas y vender ideas mediante dibujos, de Dan Roam.

Ideas que pegan: Por qué algunas ideas sobreviven y otras mueren, de Chip y Dan Heath.

Nunca comas solo: Claves del networking para optimizar tus relaciones personales, de Keith Ferrazzi y Tahl Raz.

TRES RAZONES PARA COMPARTIR ESTE LIBRO

AHORA QUE HAS LLEGADO OFICIALMENTE AL FINAL del libro, me gustaría ofrecerte unas breves palabras con tres rápidas razones por las que deberías tomar estos 15 secretos y llevárselos a tus amigos, a tu familia, a tus compañeros de trabajo o a tus compañeros de escuela.

RAZÓN #1: PUEDES SER EL CONECTOR

Los libros pueden ofrecer un poderoso impulso de credibilidad. Las personas tontas hojean los títulos; las personas inteligentes leen libros. Las personas más inteligentes son aquellas que presentan los libros a otras personas y hacen conexiones. Puedes forjar tu reputación como una persona de ese tipo y compartir libros como este puede ser de ayuda.

RAZÓN #2: PUEDES ELEVAR A LOS ESTÚPIDOS

Resulta casi imposible ser feliz en el trabajo o en la vida si estás rodeado por gente estúpida. Algunas veces las ideas contenidas en un libro pueden explicar algo o crear una conexión que tú no puedes hacer. Y es igualmente probable que los estúpidos, a diferencia de los idiotas, lean un libro, igual que tú. Si tienes suerte, este podría ser el libro que los inspire a ser más amables, lo cual hará que el tiempo que te ves forzado a pasar con ellos sea también más llevadero.

RAZÓN #3: PUEDES AYUDARME A GANAR DINERO

Muy bien, entiendo perfectamente que esto no es particularmente importante para ti, pero mi trabajo cotidiano consiste en dar consultoría e impartir charlas y me encanta ayudar a las personas y que me paguen por ello. Si disfrutaste este libro, te garantizo que también disfrutarás trabajar conmigo. Si crees que eso podría tener algún valor en tu lugar de trabajo, por favor ponte en contacto conmigo directamente; podemos hablar sobre cómo lograr que ocurra y cómo hacer de ti una superestrella por haberlo sugerido.

AGRADECIMIENTOS

TRATÁNDOSE DE UN LIBRO QUE DE FORMA NO intencional tardó cuatro años en completarse, no es fácil saber por dónde comenzar cuando se trata de agradecer a las personas que estuvieron detrás de él. En lugar de seguir la tradición y guardar lo mejor para el último, voy a *comenzar* con lo mejor y voy a agradecerle a mi increíble esposa, Chhavi.

Ella ha sido una compañera constante y una inspiración, siempre lista para hacer de todo, desde zambullirse en la edición línea por línea de este manuscrito hasta ayudarme a cofundar la compañía editora detrás de él. En una ocasión, bromeé en la dedicatoria de apertura de mi primer libro diciendo que ella era mi «cómplice» en la educación de nuestros dos hijos. Diez años más tarde, sé que ella también ha tenido ese papel prácticamente en todo lo demás y eso es algo hermoso.

En el aspecto editorial, este libro me dio la oportunidad de completar el círculo al trabajar nuevamente con Terry Deal y sus esfuerzos por mejorar los primeros borradores me ayudaron a que fuera mucho mejor que cuando comenzamos.

En nuestro viaje para elegir el diseño de portada, la rápida labor y la ética artística de Christie Young hicieron que el proceso fuera revelador y divertido. No todos los diseñadores hornearán una escultura de barro en su horno solo para ilustrar visualmente un concepto. Aunque finalmente no lo utilizamos, el viaje para llegar ahí fue más divertido del que había tenido en alguno de mis otros libros hasta ahora.

Anton Khodakovsky llevó a cabo el trabajo maravillosamente rápido y profesional de convertir este diseño en un hermoso diseño de interiores; asimismo, Lindsay y Sandy ayudaron a pulir y a afinar los últimos detalles para hacerlo lo más profesional posible.

Quien pastoreó todo este proceso y se aseguró de que los detalles estuvieran completos, a tiempo y que cumplieran con las especificaciones fue mi increíble gerente de producción, Marnie McMahon, quien manejó con gran destreza todas las cosas que a menudo caen por las grietas, al tiempo que se aseguró de que todos nuestros demás proyectos siguieran avanzando a la misma velocidad. Debo dar un agradecimiento especial también a Rich Selby por ser la

fuerza que logró sacar adelante enormes cantidades de trabajo. Tu disposición para ser un socio y ofrecer tanto tu experiencia como tu dedicación a este proyecto y muchos otros es más valioso de lo que alguna vez te has percatado.

Como mencioné antes, los consejos que se incluyen en este libro son el tipo de cosas que no esperarías escuchar de tus padres y los míos no son la excepción, lo cual me hace estar todavía más agradecido con ellos por ayudarme a aprender todo esto por mí mismo.

Durante la preparación para el lanzamiento también recurrí al apoyo de algunos jóvenes muy brillantes que accedieron a unirse a un equipo de lanzamiento para ayudar a promover el libro; así pues, un agradecimiento especial a todos ellos:

Akash Bhargava
Neha Bhargava
Varsha Bhargava
Jackie Chris
Arjun Fischer
Jared Hirsch
Anjali Kalra
Surya Mehta
Ramses Rubio
Nicholas Sabri
Kirin Singh
Viraj Suri
Anna Weidman
Yiyi Zhang

También necesito incluir una nota especial de agradecimiento a Paresh Shah, no solo por leer los primeros manuscritos del libro, sino por ofrecer precisamente el tipo de retroalimentación brutalmente honesta de «esto es, en verdad, terrible» desde una postura de amabilidad y buena voluntad que cada autor necesita escuchar. Tus reflexiones ayudaron a moldear el tono del libro y me recordaron exactamente para quién estaba escribiendo; por eso, gracias.

Finalmente, me gustaría agradecer a los muchos estudiantes y colegas que han ayudado a dar forma a las ideas de este libro sin darse cuenta. Las ideas solo son tan buenas como la experiencia que las inspira. Tengo la suerte de obtener este tipo de inspiración prácticamente todos los días, lo cual, al final, hizo que un libro como este fuera algo inevitable. En un sentido positivo.

NOTAS FINALES

ESTE NO ES EL TIPO DE LIBRO QUE TIENE EXHAUSTIVAS notas finales que citan cientos de fuentes primarias y secundarias. La fuente primaria de la mayoría de las historias que se incluyen en este libro es mi vida.

Aun así, menciono algunos reportes de investigación y artículos a lo largo del libro; además, para los lectores más curiosos que quieren leer la historia completa (o para los escépticos que quieren examinar cuidadosamente las investigaciones por sí mismos), a continuación incluyo una breve lista de artículos e investigaciones citadas en este libro, así como alguna nota de aclaración sobre el texto.

1 Para ver un video donde comparto esta historia en una charla en vivo, visita https://youtu.be/ThFJ76L7MB4.

2 Malone-Kircher, Madison, «James Dyson on the 5,126 Vacuums That Didn't Work and the One That Finally Did», *The Vindicated*, s.l., 22 de noviembre de 2016 [en internet], consultado el 23 de febrero de 2017.

3 «How to Be Resilient: 8 Steps to Success when Life Gets Hard», *Barking Up The Wrong Tree*, s. l., 14 de enero de 2015 [en internet], consultado el 23 de febrero de 2017.

4 Bilton, Richard, «Apple 'Failing to Protect Chinese Factory Workers'», *BBC News*, BBC, 18 de diciembre de 2014 [en internet], consultado el 23 de febrero de 2017.

5 Lebowitz, Shana, «From the Projects to a $2.3 Billion Fortune. The Inspiring Rags-to-Riches Story of Starbucks CEO Howard Schultz», *Business Insider*, 30 de mayo de 2015 [en internet], consultado el 23 de febrero de 2017.

6 En inglés estadounidense se utiliza la palabra *color*, para decir *color*, pero en Australia se escribe *colour* (N. de la T.).

7 Baird, Frank, «Frank Baird, Walk Founder | Walk a Mile in Her Shoes®», *Frank Baird, Walk Founder | Walk a Mile in Her Shoes®*, Frank Baird, s. f. [en internet], consultado el 23 de febrero de 2017.

[8] Johnson, Dirk, «A $42 Million Gift Aims at Improving Bedside Manner», *The New York Times*, 21 de septiembre de 2011 [en internet], consultado el 23 de febrero de 2017.

[9] Wharton School of the University of Pennsylvania, «Just-in-Time Education: Learning in the Global Information Age», *Wharton*, Wharton School of the University of Pennsylvania, 30 de agosto de 2000 [internet], consultado el 23 de febrero de 2017.

[10] Allison, Melissa, «Retiring CEO of Costco Takes a Look Back on His Legacy», *The Seattle Times*, The Seattle Times Company, 21 de diciembre de 2011 [internet], consultado el 23 de febrero de 2017.

[11] «Cinnamon Bird», *Wikipedia*, 26 de marzo de 2016 [internet], consultado el 23 de febrero de 2017.

[12] Jr., Keith Nelson, «Ellen Degeneres Beats out Fallon, Colbert as America's Favorite Talk Show Host», *Digital Trends*, s. l., 22 de enero de 2016 [internet], consultado el 23 de febrero de 2017.

[13] Stevenson, Seth, «How to Succeed in Business: Hone Your Improv Comedy Skills», *Slate Magazine*, s.l., 30 de marzo de 2014 [internet], consultado el 23 de febrero 2017.

[14] Psychol., Appl. Cognit, «Consequences of Erudite Vernacular Utilized Irrespective of Necessity: Problems with Using Long Words Needlessly» *(www.interscience.wiley.com). Consequences of Erudite Vernacular Utilized Irrespective of Necessity: Problems with Using Long Words Needlessly* (2005): 1-18. 31 de octubre de 2005 [internet], consultado el 23 de febrero de 2017.

[15] Strong, W. F., «The Airline That Started with A Cocktail Napkin», *Texas Standard*, s. l., 20 de abril de 2016 [internet], consultado el 23 de febrero de 2017.

[16] NPR, «Don't Believe Facebook; You Only Have 150 Friends», *NPR*, 5 de junio de 2011 [internet], consultado el 23 de febrero de 2017.

[17] Hajo, Adam y Adam D. Galinsky, «Enclothed Cognition». *Enclothed Cognition*, s. l., julio 2008 [internet], consultado el 23 de febrero de 2017.

[18] Bhargava, Rohit, «5 Rules of Social Media Optimization (SMO)», *Influential Marketing Blog*, s. l., 10 de agosto de 2006 [internet], consultado el 23 de febrero de 2017.

[19] Ve la Charla TED completa de Derek Sivers, disponible en https://youtu.be/V74AxCqOTvg.

Acerca del autor

ROHIT BHARGAVA. Es un experto en marketing y tendencias, y profesor en la Universidad de Georgetown. Exejecutivo de Ogilvy, actualmente combina su faceta de escritor con su labor en la influyente Marketing Group, una consultoría estratégica independiente de la que es su fundador.

También es uno de los principales conferenciantes mundiales y suele participar en los grandes eventos de marketing e innovación. Su blog personal ha sido nombrado por la revista AdAge como uno de los veinticinco mejores de marketing del mundo.

Es autor de *Likeonomics: the Unexpected Truth Behind Earning Trust, Influencing Behavior, Inspiring Action* y *Personalidad de marca*, entre otros libros.

Diseño de portada: Ramón Navarro
Diseño de interiores: Mariana Alfaro Aguilar

Título original: *Always Eat Left Handed*

© 2017, Rohit Bhargava
Publicado por acuerdo especial con ldeapress Publishing junto con su agente principal 2 Seas Literary Agency y su co-agente SalmaiaLit

Traducción: Alma Alexandra García Martínez

Derechos reservados

© 2018, Editorial Planeta Mexicana, S.A. de C.V.
Bajo el sello editorial PLANETA M.R.
Avenida Presidente Masarik núm. 111, Piso 2
Colonia Polanco V Sección
Delegación Miguel Hidalgo
C.P. 11560, Ciudad de México
www.planetadelibros.com.mx

Primera edición impresa en México: julio de 2018
ISBN: 978-607-07-5123-3

Primera edición en formato epub: julio de 2018
ISBN: 978-607-07-5130-1

No se permite la reproducción total o parcial de este libro ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del *copyright*.

La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Arts. 229 y siguientes de la Ley Federal de Derechos de Autor y Arts. 424 y siguientes del Código Penal).

Si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra diríjase al CeMPro (Centro Mexicano de Protección y Fomento de los Derechos de Autor, http://www.cempro.org.mx).

Libro convertido a epub por Grafia Editores, SA de CV